

## University of Groningen

### **Content zijn met de vermogenspositie. Een handleiding bij het bepalen van een goede uitgangspositie van het vermogen van de Stichting Catent**

Lubbers, F.T.

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

#### *Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

#### *Publication date:*

2009

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

#### *Citation for published version (APA):*

Lubbers, F. T. (2009). *Content zijn met de vermogenspositie. Een handleiding bij het bepalen van een goede uitgangspositie van het vermogen van de Stichting Catent*. Rijksuniversiteit Groningen.

#### **Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

#### **Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

Content zijn met de vermogenspositie



# Content zijn met de vermogenspositie

Een handleiding bij het bepalen van een goede uitgangspositie van het  
vermogen van Stichting Catent

Drs. F.T. Lubbers

EC 189

Groningen, 2009

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Content zijn met de vermogenspositie. Een handleiding bij het bepalen van een goede uitgangspositie van het vermogen van Stichting Catent, drs. F.T. Lubbers, Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde Groningen (Publicatiereeks Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde EC 188)

-Met literatuurlijst.

ISBN 978-90-5803-079-5

NUR 780

Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde RUG

Adres:  
Rijksuniversiteit Groningen  
Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde  
Postbus 800  
9700 AV Groningen

Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde  
Coördinator: dr. F.J. Sijsma  
Projectleiders: drs. F.T. Lubbers en drs. P.R. van Kampen  
Secretariaat: H.W. Janssen  
Tel. 050-363 3810  
Fax 050-363 3720  
E-mail: [ebwinkel@rug.nl](mailto:ebwinkel@rug.nl)  
Internet: [www.rug.nl/wewi/eb](http://www.rug.nl/wewi/eb)

Copyright 2009 Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen

# Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Onderzoeksopzet</b>	<b>7</b>
1.1	Aanleiding en initiële vraag	7
1.2	Initiële Onderzoeksvraag	7
1.3	Probleemanalyse & Theoretisch kader	8
1.4	Uitgangspunten & Planning	10
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Over Catent</b>	<b>11</b>
2.1	Organisatiestructuur	11
2.2	Organisatie businessmodel	12
2.3	Strategienota / Kadernotitie Catent	15
2.4	Kritische Succesfactoren en Kritische Prestatieindicatoren	17
2.4.1	Beïnvloeden van de KPI	19
2.4.2	Enkele voorbeelden	20
2.5	Functies van het vermogen	22
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Financiën</b>	<b>25</b>
3.1	Lumpsum	25
3.2	Jaarrekening	26
3.3	De balans en resultaatrekening op detailniveau	26
3.3.1	Materiele vaste activa, algemeen	26
3.3.2	Materiële vaste activa, de schoolgebouwen	28
3.3.3	Eigen vermogen	28
3.3.4	Voorzieningen	29
3.4	Risico's & lumpsum	32
3.5	Catent's allocatiemodel	33
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Vermogenfuncties en aanwending</b>	<b>35</b>
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>39</b>
5.1	Conclusie	39
5.2	Aanbevelingen	39
<b>Bibliografie</b>		<b>41</b>



## Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet

### 1.1 Aanleiding en initiële vraag

Catent is een stichting voor primair onderwijs. De 32 scholen van de stichting liggen verspreid over vier provincies binnen de driehoek Steggerda (Friesland), Weiteveen (Zuid-Oost Drenthe) en Ermelo (Gelderland).

Sinds 2006 wordt het primair onderwijs gefinancierd volgens de lumpsum systematiek. Sinds die tijd zijn besturen voor het eerst verplicht om financiële jaarverslagen te maken voor het ministerie van OCW. Deze zijn in principe openbaar. De Algemene Onderwijs Bond heeft in april 2008 alle financiële jaarverslagen van 2006 toegankelijk gemaakt voor het grote publiek. Door de persaandacht hiervoor heeft de maatschappelijke discussie over de reserves van scholen een impuls gekregen.

Het bestuur van Catent wil de stichting financieel gezond houden maar tegelijkertijd ook ondernemend bezig zijn. Geld is een middel om goed onderwijs te realiseren en in de toekomst mogelijk ook om andere maatschappelijke doelen zoals kinderopvang en buitenschoolse opvang na te kunnen streven. In de maatschappelijke discussie over reserveposities wil het CvB van Catent een weloverwogen standpunt innemen en daar ook naar handelen.

### 1.2 Initiële Onderzoeksvraag

#### *Hoofdvraag*

De hoofdvraag die de stichting Catent daarom stelt, is:

Welke vermogenspositie moeten wij als stichting hanteren en wat zijn de daarbij behorende overwegingen, randvoorwaarden, en voor- en nadelen.

#### *Subvragen*

Bij de stichting leven verschillende subvragen die kunnen worden samengevat door middel van onderstaande vraaggroepen:

>> Strategie, scenario's en risico's

- Welke ontwikkelingen en bijbehorende kosten komen voort uit de strategienota?
- Welke toekomstscenario's zijn er voor de scholen en de stichting gegeven de gekozen strategie?
- Welke omgevingsfactoren kunnen hierbij een rol spelen?



- Welke risico's spelen een rol, hoe groot zijn de verschillende risico's en hoe kunnen ze afgedekt worden?

>> Financiële reserves en investeringen

- Welke vervangingsinvesteringen kunnen worden verwacht?
- Hoe kan er met de bestaande financiële reserves worden omgegaan en welke reserveposities van scholen en bestuursreserves zijn gewenst?
- Welke mogelijkheden zijn er om reserves voor andere doeleinden in te zetten en wat zijn bijbehorende voor en nadelen?

Een en ander is omgevormd tot een probleemanalyse waarop dit onderzoek is gebaseerd.

### **1.3 Probleemanalyse & Theoretisch kader**

Bovenstaande vraagstelling(en) komt in het onderzoek “Onderzoek vermogenspositie van het primair onderwijs” van PriceWaterhouseCoopers ook aan de orde. Zij behandelen de problematiek van het benodigd en het aanwezige vermogen in het primair onderwijs en het verschil daartussen. Toch is voor de stichting Catent deze rapportage relatief algemeen van aard en wil zij specifiekere antwoord voor de eigen organisatie.

Daarom is het nodig een heldere analyse te maken van Catent's organisatiemodel en vermogenspositie. Deze financiële analyse zal worden gemaakt door de balans(en) (jaarrekeningen) van Catent onder de loep te nemen en deze te vergelijken met c.q. te toetsen aan eventuele Nederlandse richtlijnen en economisch theoretische uitgangspunten. Welke doelen en uitgangspunten hanteert Catent voor haar organisatie en wat heeft dat voor invloed op de (benodigde) vermogenspositie?

Daarnaast zal in kwalitatieve zin een analyse gemaakt worden van Catent's benodigde vermogenspositie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de theorie over kritische succesfactoren (KSF) en kritische prestatie-indicatoren (KPI). Door middel van het denken in scenario's op basis van aanwezige strategie van de stichting wordt een en ander geanalyseerd. Hierbij zullen ook kwalitatief risico's in kaart worden gebracht. Input voor de scenarioanalyse zal worden verzameld door middel van mondelinge en/of schriftelijke interviews met sleutelfiguren binnen en buiten Catent.

Catent wil uiteindelijk concreet kwantitatief antwoord op de gestelde onderzoeksvraag, maar voordat die stap gezet wordt, moet er worden gestart met een benadering vanuit de organisatie en niet (alleen) vanuit algemene (financiële) regelgeving en uitgangspunten. Indien een benadering vanuit de organisatie ontbreekt, zouden financiële beslissingen alleen

gebaseerd worden op landelijke richtlijnen en uitgangspunten voor de sector, maar niet op Catent zelf. Gevolg zou kunnen zijn dat dergelijke financiële beslissingen niet passen bij een door Catent ingerichte strategienota of kadernotitie en dat is niet wenselijk.

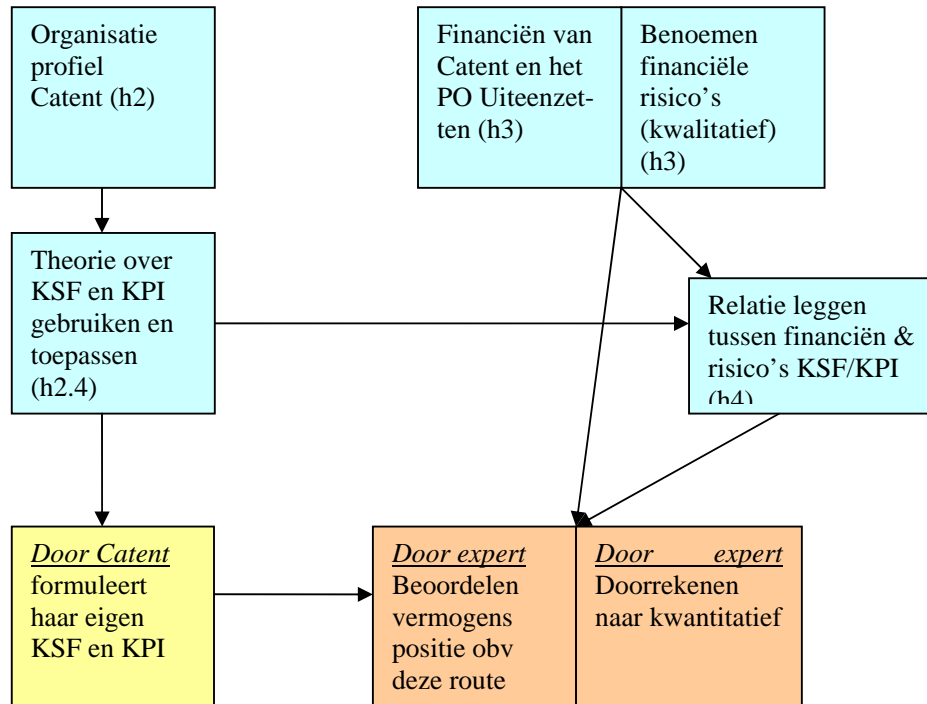
De route die in dit onderzoek wordt gevolgd, ziet er als volgt uit:

1. schetsen van een gestructureerd organisatie-profiel van de organisatie Catent (h2)
2. koppelen van dit profiel aan de theorie van KSF en KPI (h2.4)
3. financiën en bijbehorende randvoorwaarden en eigenschappen van Catent en het PO uiteenzetten (h3)
4. financiële risico's kwalitatief in kaart brengen (h3)
5. relatie leggen tussen organisatiespecifieke KSF en KPI en financiën/financiële risico's (h4)

De stappen 1 tot en met 5 worden in dit onderzoek genomen. De vervolgstappen die daarna nog nodig zijn om tot een concreet kwantitatief antwoord te komen, worden niet in dit onderzoek meegenomen. Het gaat om de volgende 3 (min of meer chronologische) stappen.

6. Catent formuleert zelf volgens de beschreven methode de uiteindelijke KSF en KPI (met begeleiding van extern expert)
7. Een expert formuleert op basis van dit definitieve KSF/KPI-overzicht en de financiële richtlijnen voor het PO hoe optimaal de vermogenspositie van Catent is en eventueel welke financiële maatregelen Catent moet nemen om de vermogenspositie optimaal te maken.
8. Een expert berekent deze benodigde financiële maatregelen kwantitatief door met input van de financiële gegevens van Catent.

Schematisch ziet een en ander er als volgt uit:



## 1.4 Uitgangspunten & Planning

### *Uitgangspunten*

Het onderzoek is uitgevoerd door drs. Martijje (FT) Lubbers van de Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit Economie & Bedrijfskunde, afdeling Wetenschapswinkel. Adviseur is dr. Frans J Sijtsma, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, afdeling Wetenschapswinkel.

Voor het onderzoek (interviews en bureauonderzoek) waren in principe 48 uren beschikbaar. Daarnaast is er tijd uitgetrokken voor het voorbereiden van de publicatie.

Als uitgangspunt werden gehanteerd: het onderzoeksrapport van PriceWaterhouseCoopers, de Strategienota en Kadernotitie van Catent en de overige beleidsstukken van Catent. Ook zijn er interviews gehouden met betrokkenen, zowel schriftelijk als mondeling.

### *Planning*

Het voorbereiden, uitvoeren en uitwerken van het onderzoek heeft plaatsgevonden van december 2008 tot juli 2009.

## Hoofdstuk 2 Over Catent

### 2.1 Organisatiestructuur

Het bestuurskantoor is gevestigd in Zwolle, de administratie wordt verzorgd door een op onderwijs ingericht administratiekantoor te Meppel. Bij de stichting werken ongeveer 500 personeelsleden, die gezamenlijk het onderwijs verzorgen aan ruim 5000 leerlingen.

Sinds november 2006 is een bestuurlijke reorganisatie doorgevoerd waarbij de overstap is gemaakt van tamelijk losse bestuurlijke eenheden naar een ander bestuursmodel. De dagelijkse leiding van de organisatie ligt nu in handen van een driehoofdig college van bestuur. Dit college legt verantwoording af aan een Raad van Toezicht. De RvT heeft officieel het bevoegd gezag, maar een mandateringsregeling zorgt ervoor dat het CvB in de praktijk zeggenschap heeft. De scholen worden geleid door integraal verantwoordelijke directeuren, die aangestuurd worden door het CvB. Ouders zijn vertegenwoordigd in een schooladviesorgaan. Conclusie: bij Catent is sprake van een scheiding van beleid (CvB), management (scholen) en toezicht (RvT).

In de 10 jaar voor 2006 werd de stichting bestuurd door een Raad van Afgevaardigden (RvA) die werden ondersteund door enkele medewerkers. Deze RvA werd samengesteld uit alle afzonderlijke schoolbesturen. Omdat men daarbij veelal afhankelijk was van vrijwilligers, valt te concluderen dat de organisatie de laatste 2 jaar professioneler is ingericht.

Binnen het college van bestuur is de verdeling van taken over de drie personen globaal als volgt:

- 1) personeelszaken (mevr. Welten)
- 2) materiële zaken en financiën (dhr. Boschman)
- 3) onderwijszaken en samenwerking (mevr. Servaes)

Bij vergelijking van Catent met de rest van de primaire onderwijsinstellingen in Nederland kan men concluderen dat Catent een relatief grote stichting is.

#### *Inrichting financiële structuur Catent*

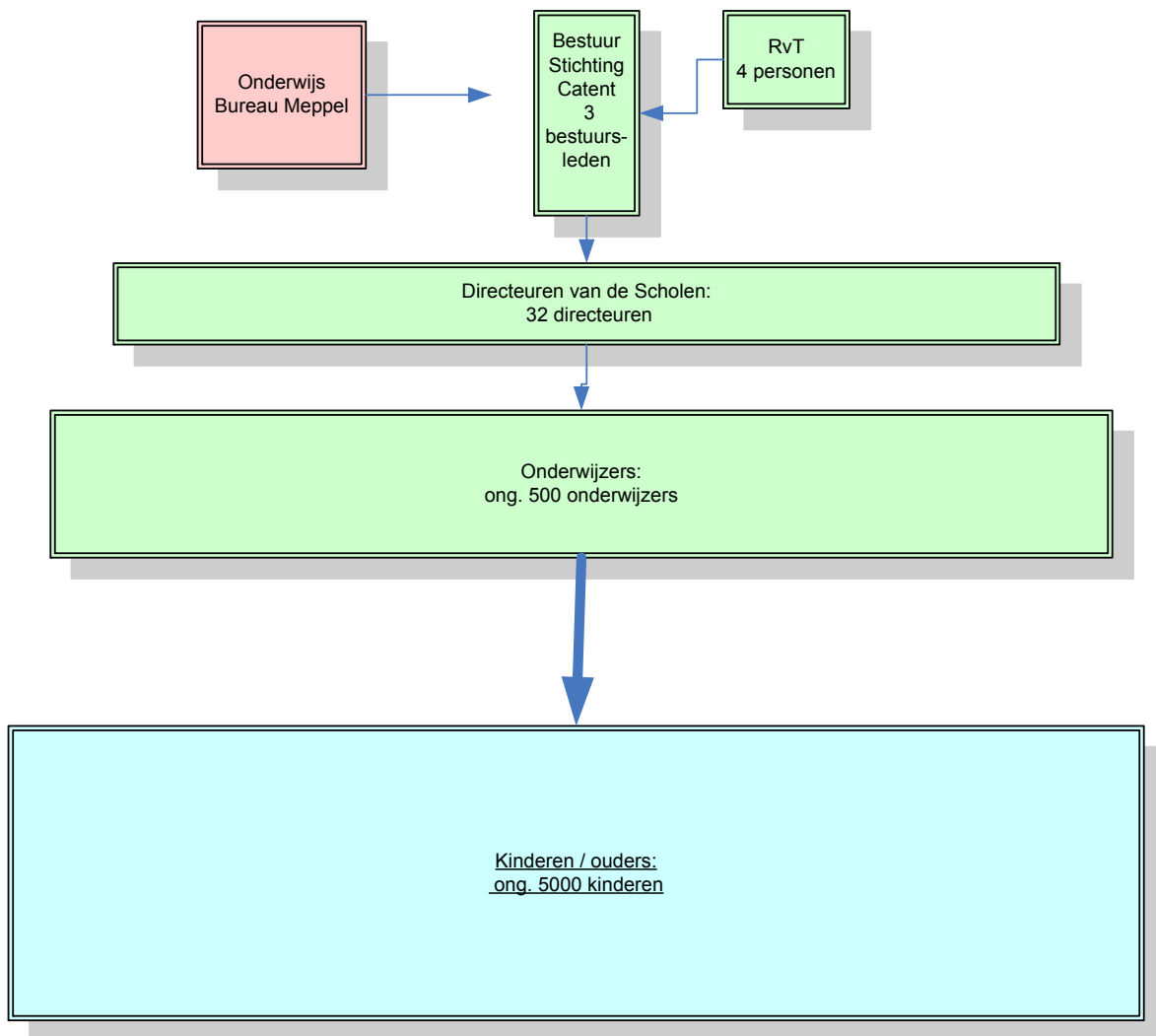
Door de verandering in bestuursstructuur en door de invoering van het lumpsum stelsel zijn een aantal zaken financieel veranderd voor de scholen. Door het bestuur werden formats opgesteld waarmee de afzonderlijke scholen hun jaarplanningen, begrotingen en andere financiële informatie konden maken. In 2007/2008 werd voor het eerst met deze (nieuwe) formats gewerkt.

De planning en controlcyclus loopt in principe ook vanaf deze tijd, maar uit interviews bleek dat dit een proces in ontwikkeling is. Elke school heeft ook een meerjarige investeringsbegroting.

## 2.2 Organisatie businessmodel

Om inzicht te krijgen in het functioneren van de stichting en hoe verantwoordelijkheden en expertise binnen de organisatie (zouden moeten) zijn verdeeld, analyseren we elk van de onderdelen van Catent in een businessmodel. Hierbij gaan we ervan uit dat de kinderen (met hun ouders) de klanten zijn. De kenmerken van elk van de onderdelen zetten we daarbij op een rij.

Figuur 1 laat een en ander grafisch zien.



Figuur 1

### *Ouders en kinderen: de klant*

Kinderen (met hun ouders) nemen het product onderwijs af van de organisatie. Een consument laat zijn keuze vaak afhangen van de prijs van het product, maar ook van het

economische begrip ‘nut’. De term nut behelst de complete ervaring die voor een consument bij dat product of die dienst van belang zijn. Omdat scholing voor individuele burgers eigenlijk geen directe individuele prijs heeft, hangt de keuze van deze groep consumenten hier dus alleen af van het nut. Nut kan bestaan uit: kwaliteit van het onderwijs, sfeer van de school, afstand tot woonadres, visie en grondhouding van een school, keuze van bevriende ouders of burens voor een bepaalde school, kwaliteit van het onderwijzend personeel en nog vele andere factoren. Scholen kunnen dus ‘klanten trekken’ door in te spelen op dit soort zaken. Niet alle overwegingen van kinderen/ouders zijn beïnvloedbaar voor een school. In het algemeen kunnen we stellen dat de factor ‘kwaliteit van het onderwijs’ belangrijk is en dat dit een factor is waarop scholen of schoolbesturen kunnen sturen bij het maken van beleid en bij het uitvoeren van de ‘core business’.

#### *Onderwijzers en hun expertise*

Onderwijzers zijn eigenlijk de uitvoerders van de kerntaak. Zij moeten daarom met name goed zijn in die kerntaak; dat wil zeggen een goed pedagoog zijn. Zij moeten daarin voldoende bewegingsruimte, vrijheid en middelen hebben om dit naar wens te kunnen doen volgens hun onderwijsvisie en de onderwijsvisie van de organisatie. In het algemeen zijn onderwijzers niet opgeleid om zich bezig te houden met zaken als strategie, financiën en beleid. Dit is ook niet nodig voor het uitoefenen van de kerntaak: zij moeten oog hebben voor de (juiste) ontwikkeling van kinderen en het onderwijs dat zij geven én dit op een goede manier kunnen communiceren met ouders. Het waarden-vol ontwikkelen van het talent van de kinderen is voor een belangrijk deel afhankelijk van hen. Het sturingsmechanisme dat onderwijzers stimuleert en afremt om hun taak uit te oefenen komt enerzijds van de klant - ouders kloppen waarschijnlijk eerst aan bij de onderwijzer als ze ergens ontevreden over zijn - en anderzijds van de leidinggevende en organisatie, onder andere door functioneringsgesprekken en beschikbaarheid van middelen en faciliteiten.

#### *Directeuren en hun expertise*

Directeuren moeten naast goede pedagogische kwaliteiten ook een goede coach zijn voor de andere onderwijzers. We gaan er hierbij vanuit dat sommige directeuren wellicht zelf ook nog voor de klas staan. Ze moeten goed kunnen communiceren, mensen kunnen managen en in staat zijn om de sfeer en visie van de school goed neer te zetten en te bewaken.

Directeuren moeten sinds kort ook meer financieel gericht werken, namelijk budgetten aanleveren om de bekostiging te regelen en uitgaven doen op basis van die budgetten. De vraag is of dit zo’n gunstige ontwikkeling is voor de inhoud van het onderwijs omdat dit niet hoort bij de kern van een directeur/onderwijzer zoals hierboven beschreven. Het beroep van financieel manager is wezenlijk anders dan het managen van mensen. Deze stelling staat in contrast met de visie dat directeuren (de zogenaamd ‘integraal schoolleider’) breder onderlegd kunnen zijn en zowel op beide vlakken goed zouden kunnen functioneren.

Wellicht is het verstandig om deze tegenstelling binnen Catent nog eens uitgebreid ter discussie te stellen. Uit interviews<sup>1</sup> bleek dat directeuren bij Catent tegenwoordig een opleiding of cursus krijgen op het financiële vlak. Van belang is dat deze opleiding enerzijds goed aansluit bij de financiële kennis die een directeur al heeft en anderzijds bij de actuele verslaggevingseisen. Een voordeel van het feit dat juist directeuren meer met financiën moeten doen, is dat de directeur wel midden in de organisatie staat, “weet wat er speelt” en waarschijnlijk relatief goed zicht heeft op benodigde onderwijsmiddelen, noodzakelijke vervangingen van materiaal en bijvoorbeeld ziekteverzuim. Ook maakt het de organisatie kosten-bewuster en dat zou voor de stichting als geheel een positief resultaat op de exploitatie kunnen hebben. Wel benadrukken we hierbij dat de directeur van een school voortdurend beweegt in een spanningsveld. Op het moment dat financiën veel aandacht eisen van een directeur, is er minder aandacht voor de inhoud van het onderwijs zelf. Als financiën een rol spelen in een beslissingsmodel, verandert de prikkel voor de directeur, omdat hij telkens rekening moet houden met een beschikbaar budget. Het is zaak om goed na te denken over de gevolgen van deze prikkel voor het onderwijs.

#### *Het Bestuur en hun expertise*

De bestuursleden bewaken of beheren het totaal van alle randvoorwaarden. Zij moeten ervoor zorgen dat aan de randvoorwaarden om onderwijzers en directeuren hun werk goed te laten doen wordt voldaan, met andere woorden: ervoor zorgen dat de kerntaak goed uitgeoefend kan worden. Hun expertise bevindt zich op het terrein van besturen, beleid en regelgeving, facility management, financiële zaken en personele zaken. Belangrijk is het bestaansrecht van een bestuur. Hun toegevoegde waarde ten opzichte van bijvoorbeeld een kleine school is ten eerste dat ze ofwel meer specifieke kennis hebben ofwel kunnen vergaren van buitenaf en deze kennis kunnen inzetten, omdat zij zelf niet de onderwijstaak uitvoeren. Ten tweede kunnen ze door grootschaligheid vermogen ‘vrijmaken’ om het onderwijs te verbeteren. In het vervolg van dit hoofdstuk komen we terug op zaken die het bestuur initieert en waarmee het bestuur te maken heeft: beleidsstukken en risicoprofiel.

#### *De Raad van Toezicht en hun expertise*

De RvT heeft als kernkwaliteiten: het bewaken van de grote lijn, het goed kunnen controleren van uitgevoerd beleid. Voor de RvT is transparantie van de totale organisatie van groot belang. Als zij geen inzicht hebben in beleid en cijfers, kunnen zij hun werk niet goed doen.

#### *Onderwijsbureau Meppel; externe dienst*

Het ‘administratiekantoor’ of ‘onderwijsbureau’ bevindt zich in Meppel. Dit dienstverlenend bureau ondersteunt meerdere scholen op het gebied van administratieve activiteiten zoals:

---

<sup>1</sup> Met het onderwijsbureau en bestuur Catent

financiële administratie, de personeels- en salarisadministratie, beleidsontwikkeling, bestuurlijke aangelegenheden en het beheer van schoolgebouwen. Zij leveren Catent specifiek veelal advies op het gebied van personeelszaken, planning & control en budgettering (als onderdeel van p&c). Het onderwijsbureau is weliswaar een extern ingehuurde dienst, maar zou je kunnen zien als een stafafdeling met specifieke kennis van zaken. Voor Catent is het van belang dat het onderwijsbureau hen voldoende informatie geeft over financiële verslaggevingseisen, nieuwe ontwikkelingen in onderwijsbeleid en andere zaken waarin Catent misschien zelf niet direct expert is.

In figuur 2 worden de kerntaken en expertise kort weergegeven.

<b>Functie</b>	<b>Steekwoorden</b>	<b>Expertisegebieden</b>
Onderwijzers	Pedagoog, kerntaak uitoefenen	De invloed van het lesprogramma Eigenschappen kinderen&ouders (klanten) Wat leeft er bij kinderen& ouders
Directeuren	Manager & pedagoog, teamleider, communicatie en sfeer, schoolfinanciën	Eigenschappen van het team Invloed van het lesprogramma Eigenschappen kinderen&ouders (minder specifiek dan onderwijzers) Wat leeft er in de school Stand van zaken van de middelen ('huishoudgeld', materiele vaste activa)
Bestuur	Strateeg, slim in beleid en financiën, risico's inschatten & beperken, facility management vermogensbeheer	Financieel overzicht Personeel overzicht (cijfers) Hoe zorg ik dat de scholen voldoende middelen, ruimte en informatie hebben om de kerntaak zo goed mogelijk uit te voeren?
Raad van Toezicht	Scherp op de grote lijn, controleur	Financiën (Overheids)beleid (School)beleid Wat leeft er bij het bestuur?
Onderwijsbureau	Administratieve en financiële ondersteuning en advies	Financiën P&O Beleid vanuit overheid

Figuur 2

### 2.3 Strategienota / Kadernotitie Catent

In 2008 is een nieuwe kadernotitie en strategienota voor de stichting vastgesteld, waarin voornemens en/of beleid voor de toekomst staan beschreven. Hierin is door het bestuur onder andere het voornemen geuit om bewuster om te gaan met de reserves van scholen en van de stichting, wat aansluit bij de landelijke ontwikkelingen. De stichting spreekt over de strategische keuzes die ze wil maken en gaat daarbij in op de volgende 5 begrippen:

- 1) waardengemeenschap,



- 2) talentontwikkeling,
- 3) breed aanbod in samenwerking met anderen,
- 4) professionaliteit en
- 5) ondernemerschap.

Vijf begrippen die met name beschrijven hoe Catent wil (blijven) functioneren in de maatschappij.

Een volgende stap die vanuit economisch of bedrijfskundig oogpunt moet worden genomen, is om deze kadernotitie en strategienota (de individuele doelstellingen daaruit) als het ware concreter te maken door het te implementeren in een schema van ‘kritische succesfactoren’ en ‘kritische prestatieindicatoren’. Hier komen we in de volgende paragraaf 2.4 uitgebreid op terug. Dat betekent overigens niet dat er nieuw beleid moet worden bedacht, maar dat de bestaande plannen en wensen uit deze twee documenten omgevormd worden naar een concreet model. Tegelijkertijd wordt men – door het werken met een dergelijk model - gedwongen om wensen en plannen nog eens kritisch te evalueren. Men houdt de wensen en plannen nog eens naast de kern en het doel van de organisatie. Er wordt nu eerst op enkele punten uit de strategienota en kadernotitie nog wat dieper ingegaan.

#### *Meer dan een school*

Voor wat betreft punt 3) “breed aanbod in samenwerking met anderen” geeft de stichting aan meer te willen zijn dan “alleen maar een school”<sup>2</sup>. In samenwerking met de omgeving wil ze nieuwe activiteiten ontwikkelen die de omgeving aan Catent verbindt. De term ‘educatief partnerschap’ duikt hier op: verankering met de omgeving is van belang, de stichting wil samenwerken met buitenschoolse partijen. Deze gewenste ontwikkeling gaat, zoals verderop in paragraaf 2.5 is te lezen, over de zogenaamde ‘faciliteringsfunctie’ van het vermogen en heeft mogelijk invloed op de gewenste vermogenspositie.

#### *Risico en ondernemerschap*

Voor wat betreft punt 4) professionaliteit stelt de stichting dat risico’s nemen een van de kenmerken is van een professionele cultuur. Er wordt niet toegelicht wat de definitie van risico nemen hier is. In het kader van het goed functioneren van alle organisatie-lagen (figuur 2) vinden we het raadzaam om dit verder te specificeren: risico’s nemen in de breedste zin van het woord kan nadelige gevolgen hebben voor het uitoefenen van ieders kerntaak en dat mag niet het geval zijn.

Als je vanuit de economische literatuur naar risicoprofielen in het menselijk gedrag kijkt, kan men risico-zoekend, risico-neutraal of risico-avers met zaken omgaan. Aan de hand van deze

---

<sup>2</sup> Interview bestuur Catent

indeling zou je een matrix kunnen opstellen van gewenst ‘risicogedrag’ (per organisatieonderdeel).

Voor sommige onderdelen van een kerntaak zou risico-avers gedrag beter passen en voor andere onderdelen risico-zoekend gedrag. Bijvoorbeeld: Een bestuur zal geen risicovolle belegging willen doen met geld dat gereserveerd moet worden voor een verplichting in de toekomst. Of: Een directeur zal voor een pilotproject wellicht wel een nieuw les-systeem willen inkopen om te kijken of het zou kunnen werken, ondanks het risico dat het niet aansluit bij de wensen van de school. Op het begrip risico wordt in 2.4.2 verder ingegaan met behulp van een voorbeeld om te laten zien dat je het zult moeten koppelen aan een kritische succesfactor.

Voor wat betreft punt 5) ondernemerschap stelt de stichting dat dit zal moeten worden bevorderd. Afhankelijk van concrete invulling en randvoorwaarden kan dit invloed hebben op de te hanteren vermogenspositie. Ondernemerschap en risico kunnen nauw samenhangen. Niet elke vorm van ondernemerschap hoeft daarom wenselijk te zijn. Het starten van een nieuwe activiteit kan veel kosten met zich meebrengen en tegelijkertijd kan het project het risico lopen dat de opbrengsten tegenvallen. In het vervolg van dit stuk zal duidelijk worden hoe men stapsgewijs zou kunnen of moeten omgaan met dit soort beslissingen.

## **2.4 Kritische Succesfactoren en Kritische Prestatieindicatoren**

Voor het bedrijfsleven wordt regelmatig gewerkt met de literatuur omtrent *kritische succesfactoren (KSF)*. Een kritische succesfactor is een proces, activiteit of gegeven dat/die nodig is voor de organisatie om succesvol te kunnen zijn of te kunnen blijven bestaan. Het succesvol zijn van de organisatie hangt met andere woorden af van de aanwezigheid van de kritische succesfactoren. De aanwezigheid van kritische succesfactoren is met *kritische prestatie-indicatoren (KPI)* meetbaar te maken. Je kunt het ook omdraaien, je kan met behulp van een aantal *kritische prestatieindicatoren* meten of het ‘goed gaat met je organisatie’, daarvoor heb je de aanwezigheid van bepaalde *kritische succesfactoren* nodig.

Beoordelen van een organisatie gebeurt regelmatig op basis van deze theorie. Het levert een gestructureerd beeld op van wat van kritisch belang is in de organisatie. Onder meer strategische plannen kunnen op een dergelijke analyse worden gebaseerd.

De kritische succesfactoren van de Stichting Catent voor het bereiken van hun doelen kun je op basis van de uitgangspunten uit paragraaf 2.2 (expertise per organisatieonderdeel) formuleren. Ook – zoals al aangegeven – zou de strategienota geïmplementeerd moeten worden in een schema van KSF’s en KPI’s. Het gaat om de vraag: Hoe kunnen we de doelen

die we onszelf stellen, meetbaar maken (KPI) en waarvan hangt het bereiken van elk van die doelen vanaf (KSF)?

Dit gebeurt in figuur 3. Deze lijst is niet uitputtend en moet op korte termijn *door de organisatie zelf* worden beoordeeld en aangevuld. Daarnaast is het verstandig om in een uiteindelijk schema een prioritering mee te nemen, te beginnen met het allerbelangrijkste doel en bijbehorende randvoorwaarden. Wellicht is dat bijvoorbeeld de ‘kwaliteit van het onderwijs’. Dan is het van groot belang om op de KPI’s die daar betrekking op hebben goed te scoren. Vervolgstep is om te bekijken hoe je het vermogen moet aanwenden om dat te bereiken. Uiteindelijk kun je dan de beslissing maken over de goede aanwending van het vermogen. De beslissing over welke KSF en KPI er gelden voor Catent, moet zoals aangegeven uiteindelijk door de organisatie zelf gemaakt worden, hier wordt slechts een aanzet en voorbeeld beschreven, zodat de methode duidelijk wordt.

<b>Organisatielaag</b>	<b>Kritische Succesfactor</b>	<b>Kritische Prestatie Indicator</b>	<b>Hoe meten/beoordelen?</b>
Onderwijzers	Goede communicatie met kinderen & ouders	Klanttevredenheid	<i>Klanttevredenheids-onderzoek</i>
	Goede communicatie met kinderen & ouders	Hoeveelheid leerlingen	<i>Tellingen</i>
	Goed functioneren van onderwijzer	Tevredenheid werknemers	<i>Werknemerstevredenheids onderzoek</i> <i>Ziekteverzuim</i>
	Goede leermiddelen	Prestaties Leerlingen	<i>Scores op de CITO-toets</i>
	Goed functioneren van onderwijzer	Klanttevredenheid	<i>Klanttevredenheids-onderzoek</i>
Directeuren	Goede teamleider	Tevredenheid werknemers	<i>Werknemer</i> <i>Tevredenheidsonderzoek</i> <i>Ziekteverzuim</i>
	Financiële kennis directeur	Kwalitatief goede begrotingen	<i>Controle door de accountant</i>
	Goede sfeer in de school	Hoeveelheid leerlingen	<i>Tellingen</i>
	Goede inventaris/ middelen	Aantal ongelukken of lichamelijke klachten	<i>Tellingen</i>
	Goede sfeer in de school	Klanttevredenheid	<i>Klanttevredenheids-onderzoek</i>
Bestuur	Kennis van (nieuw) overheidsbeleid	Kwaliteit van de begroting	<i>Controle door accountant</i>
	Kennis van (nieuw) overheidsbeleid	Kwaliteit van de jaarrekening	<i>Controle door accountant</i>
	Goed salarisgebouw/model hebben	Tevredenheid werknemers	<i>Werknemer tevredenheids onderzoek</i>
	Goed salarisgebouw /model hebben	Verloopcijfers van personeel	<i>Controle door P&amp;O adviseur</i>
	Toepassing van innovatie in het onderwijs	Vernieuwende plannen worden daadwerkelijk uitgevoerd	<i>Nalopen van jaarverslagen, controle</i>
	Bestuur heeft financiële visie	Voorzieningen niveau op de balans is goed	<i>Controle door de accountant /geen financiële problemen</i>

RvT	Kennis van beleid	Kwaliteit van de jaarrekening	<i>Controle door de accountant</i>
	Transparantie vd organisatie	Aantal en kwaliteit van de verslaggeving die Rvt krijgt.	<i>Controle door expert</i>
Onderwijsbureau	Nauwkeurigheid administratie	Kwaliteit van de administratie	<i>Controle door de accountant</i>

Figuur 3: eerste brainstorm , voorbeeldschema KSF en KPI

In figuur 3 blijkt dat er verschillende onderlinge relaties kunnen zijn tussen verschillen KSF en KPI. Zo hangt de klanttevredenheid van de klant (leerlingen& ouders) niet alleen maar af van bijvoorbeeld een ‘fijn’ oudergesprek waarbij de leraar helder communiceert over de vorderingen van de leerling, maar ook van de mening van diezelfde klant over het al dan niet goed kunnen lesgeven van de leraar.

#### *Leerlingenaantallen*

Van de KPI ‘leerlingenaantallen’ zou je kunnen afleiden hoe goed de kwaliteit van het onderwijs is, maar het aantal leerlingen hangt natuurlijk ook af van het totaal aantal kinderen dat in een regio woont en naar school zal gaan. Deze exogene factor is niet te beïnvloeden en zal dus de metingen ‘kleuren’ en daarmee nog niet altijd iets zeggen over kwaliteit van het onderwijs.

#### *Onderlinge invloed KPI*

Sommige kritische prestatieindicatoren hebben ook onderlinge invloed op elkaar. Als de kwaliteit van het onderwijs als goed is beoordeeld, omdat dat is gebleken door een klanttevredenheidsonderzoek dat is gehouden onder ouders & kinderen, dan stijgt wellicht het leerlingenaantal in de toekomst ook.

#### *Winst geen KPI*

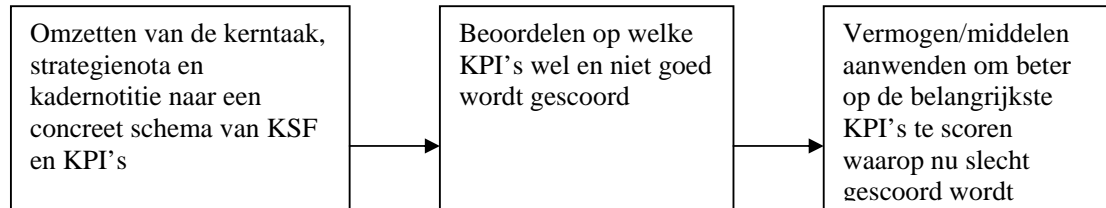
De hoeveelheid winst is geen KPI voor een onderwijsinstelling (die budget krijgt vanuit de overheid). De doelstelling van een school is namelijk niet om zoveel mogelijk winst te maken, maar om – kort gezegd – goed onderwijs te leveren. De totale balanspositie is in die zin belangrijker: wordt er op een goede manier geld gereserveerd voor toekomstige verplichtingen? Hier komen we in hoofdstuk 3 op terug.

### **2.4.1 Beïnvloeden van de KPI**

Een belangrijke stelling van dit stuk volgt nu:

*Catent kan en moet haar vermogen uiteindelijk aanwenden om zo goed<sup>3</sup> mogelijk te scoren op de KPI's die zijn geformuleerd. Goed scoren op deze KPI's zorgt ervoor dat de KSF's worden gehaald.*

Nadat op de belangrijkste KPI's goed wordt gescoord, kan er vermogen/middelen worden aangewend om op minder belangrijke KPI's goed te scoren. We pleiten als het ware voor een prioritering bij vermogenaanwending op basis van geformuleerde KSF's/KPI's. Zie figuur 4 voor de te nemen stappen voor de aanwending van het vermogen.



Figuur 4

#### 2.4.2 Enkele voorbeelden

Om het beslissingsproces voor Catent extra duidelijk te maken worden in deze paragraaf enkele fictieve voorbeelden geschetst van de (denk)-methode. Hierbij zijn eigen aannames omtrent KSF/KPI en prioriteit gebruikt. Catent moet deze methode uiteindelijk zelf gaan toepassen en op grond daarvan handelen.

##### *Voorbeeld 1: talenten personeel*

Uit de strategienota (h3.2, p8) beoordelen we de tekst “Bij de inzet van personeel binnen Catent zijn de talenten van medewerkers uitgangspunt”.

Deze vormen we om tot de stelling dat een organisatie pas succesvol is als het personeel gemotiveerd is. Vervolgens doen we de aanname dat het kunnen gebruiken van eigen talenten voor onderwijs-personeel een motiverende factor is (en dus tegelijkertijd dat het niet kunnen gebruiken van eigen talenten demotiverend is).

Je kunt nu de volgende KSF formuleren, namelijk: “het personeel van Catent kan in voldoende mate eigen talenten binnen de werksituatie gebruiken”. Eigenlijk zeg je dan: Catent is pas succesvol wanneer personeel in voldoende mate het eigen talent kan gebruiken in de werksituatie. Je kunt deze KSF koppelen aan bijvoorbeeld twee meetbare indicatoren (KPI's). De eerste KPI is bijvoorbeeld het “aantal momenten waarop een lesplan de eigen inbreng/het eigen talent van de docent gebruikt”. (Je zou zelfs een minimum kunnen afspreken voor het aantal momenten dat de eigen inbreng/het eigen talent wordt gebruikt.) De

<sup>3</sup> Er moet daarbij worden vastgesteld wat de definitie is van ‘goed’. Catent moet weten wanneer een score goed genoeg is.

tweede KPI is de “mate waarin het personeel van Catent tevreden is over de mogelijkheid hun eigen talenten in te zetten”. Dit kun je meten door een werknemertevredenheids-onderzoek af te nemen waarin specifieke vragen worden gesteld over de mate waarin eigen talent wordt gebruikt en in hoeverre die eigen inbreng wordt gewaardeerd. De score op deze vragen zijn bepalend voor het wel of niet halen van de KSF.

<b>Uit de organisatie</b>	<b>KSF</b>	<b>KPI</b>
Voorbeeld 1: Bij inzet personeel zijn talenten van medewerkers uitgangspunt (strategienota)	Personeel kan in voldoende mate eigen talenten binnen de werksituatie gebruiken	1) Score bij de beoordeling van lesplannen waarin staat beschreven wat de eigen inbreng is (en hoe vaak)
		2) Score op werknemers-tevredenheidsonderzoek met vragen over talenten-inzet

Een volgende stap is het geven van een bepaalde mate van prioriteit aan deze KSF. We geven deze KSF een prioriteit 7 op een schaal van 10. Dit is wederom een aanname<sup>4</sup>.

Als blijkt dat op beide KPI's of op één van beide KPI's niet goed wordt gescoord, moet de school in principe investeren in het vernieuwen en/of veranderen van lesplannen waardoor meer aandacht kan worden besteed aan de inzet van eigen talent van personeel. Deze investering kan drukken op de jaarlijkse middelen of moet wellicht worden bekostigd uit de reserves. Erg belangrijk hierbij is de prioriteit: deze investering moet pas aan de orde komen, wanneer andere KSF's met een hogere prioriteit al waren gehaald. Als dat niet het geval is, hebben die KSF's voorrang.

#### *Voorbeeld 2: risico's nemen*

Uit de strategienota (h3.4, p10) beoordelen we nu de tekst “we durven risico's te nemen”. Het is zaak dit uitgangspunt om te kunnen vormen tot een KSF. Het uitgangspunt ‘risico nemen’ is op deze manier niet concreet genoeg voor het vormen van een KSF. Bovendien kan risico nemen in de letterlijke zin van het woord voor een organisatie juist veel nadelige effecten hebben, dus juist geen KSF zijn. Risico nemen is vaak een middel om een doel te bereiken en niet een doel op zichzelf. Welke vorm van risico nemen zou een succesfactor kunnen zijn voor een onderwijsorganisatie? We gaan er hier vanuit dat men onder andere bedoelt te zeggen dat de organisatie vooroploopt bij het inrichten en/of faciliteren van onderwijsvernieuwing. Een KSF zou dan kunnen zijn “de organisatie voert voldoende innovatie uit binnen het onderwijs”. Je zegt dan eigenlijk: Catent is pas succesvol als zij voldoende innoveert in het onderwijs. Deze KSF zou je kunnen meten met de KPI: “het aantal doorgevoerde innovaties per jaar”. Hierbij hanteer je dus de aanname dat voor het

<sup>4</sup> Er kunnen andere KSF met bijbehorende KPI's zijn die een hogere prioriteit hebben.

succesvol kunnen voortbestaan van een onderwijsorganisatie deze organisatie regelmatig moet vernieuwen.

<b>Uit de organisatie</b>	<b>KSF</b>	<b>KPI</b>
“We durven risico’s te nemen”> omvormen tot concreet uitgangspunt: “vooroplopen bij onderwijsvernieuwing”	Organisatie innoveert voldoende binnen het onderwijs	Aantal innovaties per jaar (met een minimum)

Een tegenovergestelde aanname kan zijn dat een onderwijsorganisatie continuïteit en rust door middel van een stabiel lesprogramma moet waarborgen. Bij een dergelijke aanname is er minder plaats voor ‘risico nemen’ en komen een andere KSF en KPI naar voren. Een uitgangspunt is dan: “de organisatie biedt een constante, betrouwbare omgeving voor onderwijs”. Bijbehorende KSF kan dan zijn: “de organisatie verandert niet te vaak van onderwijs-uitgangspunten”. Dit is wederom te meten met “het aantal innovaties per jaar”, maar nu geef je aan dat je niet te veel innovatie zou willen zien.

<b>Uit de organisatie</b>	<b>KSF</b>	<b>KPI</b>
Waarborgen rust en stabiliteit in onderwijs	Niet te veel verandering in onderwijs-uitgangspunten	Aantal innovaties per jaar (met een maximum)

In het uiteindelijke schema van KSF/KPI zouden beide bovenstaande denk-richtingen naast elkaar kunnen bestaan. Dat lijkt misschien vreemd omdat ze elkaar min of meer tegenspreken, maar hiermee kan binnen de organisatie ook juist een bepaalde balans worden bereikt. We geven bovenstaande KSF bijvoorbeeld respectievelijk prioriteit 4 en 5 op een schaal van 10.

Voor elk uitgangspunt, doelstelling of strategische overweging van Catent, moet bovenstaande methode worden gevolgd en door de organisatie zelf worden uitgevoerd. Resultaat is een schema met KSF’s en KPI’s waarin prioriteiten zijn gesteld.

## 2.5 Functies van het vermogen

Het bestuur moet ervoor zorgen dat het vermogen goed wordt aangewend. In de strategienota en de kadernotitie vinden we uitgangspunten voor het functioneren van Catent en vinden we de verschillende doelstellingen van Catent. Deze doelstellingen vereisen soms eigen investeringen of het aanhouden van eigen vermogen. Zoals in paragraaf 2.4 aangegeven, zou het goed zijn om deze doelstellingen en wensen om te vormen tot KSF’s en KPI’s waarna kan worden bekeken hoe het vermogen kan worden aangewend om goed te scoren op de KPI’s. In het algemeen geeft de stichting aan in de toekomst geld nodig te kunnen hebben voor: innovatie, calamiteiten, investeringen in inventaris en verzekeren van o.a. ouderschapsverlof.

PWC noemt voor het PO twee functies: de financieringsfunctie en de bufferfunctie. Daarnaast komt Catent zelf met de zogenaamde faciliteringsfunctie.

#### *Financieringsfunctie*

De zogenaamde financieringsfunctie: het kunnen vervangen van de aanwezige activa.

#### *Bufferfunctie<sup>5</sup>*

Hieronder valt het risico van ziek personeel, BAPO<sup>6</sup> en ouderschapsverlof.

#### *Faciliteringsfunctie*

Een door Catent zelf benoemde functie is de zogenaamde faciliteringsfunctie. Catent geeft hiermee aan dat zij vermogen moet reserveren omdat ze bepaalde zaken vanuit haar overtuiging wil faciliteren voor de omgeving. Zij wil bijvoorbeeld faciliteren bij onderwijsvernieuwing, wanneer een school op een nieuw onderwijssysteem wil overstappen. Of ze wil anticiperen op kinderopvang en met partners nieuwe projecten opzetten op dat gebied die misschien niet meteen binnen de primaire taak van het PO liggen.

Een bijzonder project dat al is ingezet door Catent is “Stadshagen”. Het gaat hier om een bijzondere vorm van onderwijs, waar de school ook een sterke andere maatschappelijke functie vervult.

---

<sup>5</sup> Volgens Price Waterhouse Coopers is dit eigenlijk een onderdeel van de financieringsfunctie. In dit stuk splitsen we het uit, zodat met de bufferfunctie enkel de personele risico's worden bekeken.

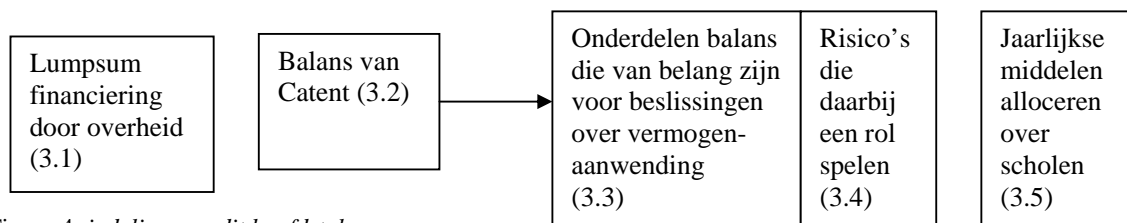
<sup>6</sup> Uitleg volgt verderop in dit stuk.





## Hoofdstuk 3 Financiën

In dit hoofdstuk zullen we ingaan op de financiën van Catent en de bijbehorende uitgangspunten voor het bestuur. We belichten delen van de jaarrekening om te kunnen onderscheiden hoe Catent omgaat met onzekerheden in toekomstige financiën. Schematisch ziet het bespreken van verschillende onderdelen in dit hoofdstuk er als volgt uit (figuur 4).



Figuur 4: *indeling van dit hoofdstuk*

### 3.1 Lumpsum

In 2006 werd de lumpsum methode ingevoerd in de financiering van het onderwijs. Dit houdt in dat in plaats van het declareren van de kosten de school nu een budget krijgt toegewezen om de kosten mee te financieren. Om het vaste bedrag te kunnen berekenen heeft de overheid een tool ontwikkeld. Hiermee wordt aan de hand van een aantal invloedsfactoren een berekening gemaakt. De prikkel voor scholen of schoolbestuurders wordt daarmee compleet anders: er is voor een deel geen invloed meer op de financiering. Wel heeft men invloed op de bestedingen. Voor het bestuur van een grote stichting als Catent geeft een en ander financiële mogelijkheden, omdat zij van hun schaalgrootte kunnen profiteren.

Uit interviews met betrokkenen van Catent en het Onderwijsbureau in Meppel bleek dat financiering onder andere afhangt van de volgende factoren:

1. Aantal leerlingen; de teldatum voor financiering is altijd in oktober van het voorgaande jaar.
2. Autonome school: heeft de school een eigen BRIN-code<sup>7</sup>?
3. Gewicht per kind: wanneer kinderen bijvoorbeeld uit een achterstandswijk komen, is er een hoger gewicht.
4. Aantal gebouwen dat de school moet onderhouden.
5. Gewogen gemiddelde leeftijd van het personeel.
6. Vloeroppervlakte van de school.

Het CFI is de uitvoeringsorganisatie die belast is met de uitvoering van de financiering, wat neerkomt op de volgende twee taken:

<sup>7</sup> Een BRIN-code is een school-specifieke code die aparte scholen van elkaar onderscheidt.

1. Bekostiging van onderwijsinstellingen.
2. Informatievoorziening.

### 3.2 Jaarrekening

Catent hoort bij de grotere onderwijsinstellingen. Hieronder in figuur 5 nemen we de balans van Catent onder de loep en gaan we dieper in op de posten die daarop voorkomen. Als uitgangspunt worden eind 2008 en eind 2007 bekeken. Sommige onderdelen van de balans zullen in de volgende paragraaf gedetailleerder worden besproken. Er wordt dan advies gegeven over het vormen van de balanspost en/of de risico's waarmee een post te maken heeft worden benoemd.

Activa (in duizend euro's)			Passiva (in duizend euro's)		
	2007	2008		2007	2008
Materiele Vaste Activa (3.3.1/2)	3332	4393	Eigen vermogen, algemeen (3.3.3)	3386	6382
Financiële Vaste Activa	10	10	Eigen vermogen, bestemmingsreserve (3.3.3)	6372	2135
Vorderingen	2978	1962	Voorzieningen (3.3.4)	939	1917
Liquide Middelen	6591	6381	Vreemd Vermogen	49	45
			Kortlopende schulden	2166	2267
<b>Totaal</b>	<b>12912</b>	<b>12746</b>	<b>Totaal</b>	<b>12912</b>	<b>12746</b>

Figuur 5

De materiele vaste activa 2007 (totaal 3332K) bestaan uit:

- gebouwen (302K),
- inventaris (2731K) en
- leermiddelen (299k).

De materiele vaste activa 2008 (totaal 4393K) bestaan uit:

- gebouwen (1017K),
- inventaris (2912K) en
- leermiddelen (464K).

### 3.3 De balans en resultaatrekening op detailniveau

#### 3.3.1 Materiele vaste activa, algemeen

Binnen de materiele vaste activa is er sprake van een splitsing in bekostiging. Huisvesting wordt gedecentraliseerd geregeld binnen de gemeentelijke bekostiging, bekostiging van inventaris en leermiddelen gebeurt via de lump-sum van het Rijk<sup>8</sup>. We gaan er voor het

<sup>8</sup> In de Praktijkids Bekostiging PO, 2008, wordt dit 'materiele instandhouding' genoemd of 'exploitatie van de school' en behelst meer dan alleen de inventaris.

vervolg van dit stuk even vanuit dat beide geldstromen werken op basis van normeringsbedragen: scholen/besturen krijgen vaste bedragen voor het onderhoud of vervangen van bepaalde zaken<sup>9</sup>.

In principe moet men voor het vaststellen van een afschrijfpercentage uitgaan van de verwachte levensduur. In het bedrijfsleven wordt echter vaak gewerkt met vaste schattingen voor bepaalde product-groepen omdat dat praktischer werkt. Ook uit de jaarrekening van Catent (2007) blijkt dat er standaard afschrijf-termijnen worden gehanteerd voor gebouwen & inventaris. Voor nieuwbouw gebouwen wordt bijvoorbeeld 40 jaar genomen, voor verbouwingen 20 jaar en voor de aanschaf van meubilair 10 of 20 jaar. Dit sluit aan bij de normeringen die het Ministerie van OCW hanteert voor materiele instandhouding<sup>10</sup> en lijkt daarom op het eerste gezicht een voor de hand liggende keuze. In de afschrijvingsbedragen is het verstandig toch ook altijd te kijken naar de realiteit. Gaat bepaalde inventaris wel echt zoveel jaar mee als de norm? Zeker als de Rijksvergoeding berekend wordt op basis van door henzelf vastgestelde normen, kan hier een gat ontstaan met de werkelijkheid, zowel positief als negatief. Bijvoorbeeld: Wanneer het bestuur al op de hoogte is van plannen omtrent het aanleggen van een nieuwe rondweg, waardoor een gebouw en inventaris van slechts 10 jaar oud alweer gesloopt zou moeten worden, dan is het zaak de afschrijving te versnellen. Of: Wanneer er plannen zijn om een nieuwe lesmethode aan te schaffen, maar de oude is nog niet afgeschreven (omdat de norm voor een bepaalde termijn pleit), dan moet de afschrijving toch worden versneld.

Ten tijde van de invoering van de lumpsum financieringsmethode heeft er bij Catent een activatelling plaatsgevonden<sup>11</sup>. Uit interviews met het Catent bestuur en het onderwijsbureau in Meppel bleek dat in deze activatelling en waardering zoals deze de afgelopen jaren op de balans voorkomt nog niet alles compleet is of exact genoeg is meegenomen. Op zich maakt het voor het waarde van het eigen vermogen niet uit, immers wanneer een hertelling wordt uitgevoerd, kan de extra waarde die daardoor ontstaat zowel aan de activakant (materiele vaste activa) als aan de passiva kant (eigen vermogen) erbij worden geteld. Wel is het verstandig om na te gaan hoe lang deze nieuw getelde activa nog meegaan, want een en ander kan een investering in de nabije toekomst met zich meebrengen. Wanneer hiervoor geen afschrijvingen waren geboekt in de afgelopen jaren - en dat is zeker niet gebeurd omdat de activa in de boekhouding immers nog niet bestonden - dan is er een risico dat deze ongetelde activa ineens aan vervanging toe zijn. Het is daarom verstandig om een reservering of een voorziening op te nemen die ervoor zorgt dat onverwachte investeringen mogelijk zijn, mocht

---

<sup>9</sup> Het kan zijn dat Catent met diverse gemeenten meer flexibele afspraken heeft omtrent huisvesting. Dat is hier niet meegenomen.

<sup>10</sup> Praktijkids Bekostiging PO, 2008

<sup>11</sup> Interviews Leo Boschman, (Catent) Ronald Benink (OBM)

dat op korte termijn gebeuren. De berekening van deze voorziening is wat lastig. Men zou kunnen stellen dat een bepaald percentage van de activa nu nog ‘verborgen’ is en dat dat percentage met een gemiddelde activawaarde opgenomen moet worden. Zo wordt er ten minste over afgeschreven en wordt er automatisch voor vervanging gereserveerd.

### **3.3.2 Materiële vaste activa, de schoolgebouwen**

Zoals ook in de vorige paragraaf genoemd werd, wordt de huisvesting bekostigd op gemeentelijk niveau. De gemeente is economisch eigenaar van de schoolgebouwen, de scholen zijn juridisch eigenaar<sup>12</sup>. Dit houdt onder meer in dat bij het verhuizen of verdwijnen van de school de gemeente weer zeggenschap krijgt over het gebouw. Kort gezegd is de school geen eigenaar en beschikt daarom niet over beleenbaar onderpand (PWC, juli 2008). De gemeente faciliteert het gebouw voor de school op basis van een aantal criteria (leerlingenaantallen) en levert een bepaald oppervlakte aan schoolgebouw. Groot onderhoud van het gebouw aan de buitenkant is voor kosten van de gemeente. Regulier onderhoud van het gebouw aan de binnenkant is voor kosten van het schoolbestuur. Er wordt op dit moment gediscussieerd over ‘doordecentralisatie’ van groot onderhoud. Ook ziet het onderwijsbureau een trend dat de laatste jaren meer door scholen zelf wordt geïnvesteerd.

Op de balans van Catent zien we een grote toename van de materiele vaste activa tussen 2007 en 2008. Grootste oorzaak is een investering van 400k in verbouwing ten laste van het eigen vermogen. De vraag is of dit soort investeringen gebruikelijk worden in de toekomst en hoe de financiering vanuit de gemeente dan is geregeld. Indien de gemeenten voor investeringen die Catent graag wil doen op het gebied van huisvesting geen budget beschikbaar stellen, moet hiervoor gereserveerd worden en moet er een onderbouwde meerjaren investeringsbegroting zijn. Uit interviews is gebleken dat er bij Catent reeds een meerjaren investeringsbegroting is en dat men op dit moment tevreden is over de kwaliteit van die gegevens (de ‘rode map’).

### **3.3.3 Eigen vermogen**

Het eigen vermogen bestaat ten eerste uit een algemeen deel dat elk jaar wordt vermeerderd met een positief exploitatiesaldo (of dus verminderd met een negatief exploitatiesaldo). Ten tweede is het eigen vermogen gereserveerd voor bepaalde doeleinden, de zogenaamde bestemmingsreserve. Het is voor de school die -zoals we in hoofdstuk 2 stelden - geen risico wil lopen om de onderwijstaak niet goed te kunnen uitoefenen van belang om zo goed mogelijk in te schatten wat risico’s zijn om uitgaven te moeten doen. Alle verwachtingen worden dan vertaald in een reservering, ofwel in de vorm van een voorziening, die drukt op het resultaat van een bepaald jaar, ofwel in de vorm van een bestemmingsreserve, wat te

---

<sup>12</sup> Catent heeft wellicht 1 gebouw in volledig eigendom.

beschouwen is als een vastgezet stukje eigen vermogen (wordt afgeboekt van het eigen vermogen).

In het eigen vermogen van Catent zien we tussen 2007 en 2008 een grote verandering, namelijk het verdwijnen van de publieke personele bestemmingsreserve (2661K). Deels is dit bedrag overgeheveld naar de BAPO Voorziening, waar we in het vervolg van dit stuk op terugkomen, deels naar de algemene reserve. Overigens zegt een relatief hoge algemene reserve (in principe vrij besteedbaar) nog niks over de hoeveelheid beschikbare liquide middelen, eigen vermogen kan ook ‘vastzitten’ in gebouwen en inventaris.

### **3.3.4 Voorzieningen**

Een voorziening wordt gevormd door vanuit de resultaatrekening voorzieningskosten te boeken (debet) naar de balans (credit) en zo te reserveren voor de toekomst. Een zo nauwkeurig mogelijke berekening van de te verwachte uitgaven is hierbij van belang. Op het moment dat een organisatie de verwachtingen omtrent een voorziening bijstelt, moet het voorzieningsbedrag op de balans worden verhoogd of verlaagd door (positieve of negatieve) voorzieningskosten te boeken. Gebruikelijk is dat dit jaarlijks wordt beoordeeld, maar het kan ook vaker per jaar worden gedaan. Als een voorziening daadwerkelijk moet worden gebruikt/aangewend, is het van belang dat er ook daadwerkelijk liquide middelen beschikbaar zijn. Als alle waarde van de voorziening wordt vertegenwoordigd door bijvoorbeeld enkel materiele vaste activa, dan zouden – om aan de verplichting te kunnen voldoen – bijvoorbeeld eerst inventaris of gebouwen moeten worden verkocht en dat is niet wenselijk<sup>13</sup>. We zien bij Catent dat er in 2007 een voorziening is getroffen voor het Spaarfonds en voor onderhoud. In 2008 werd de voorziening bijna verdubbeld (!) om ook aan toekomstige verplichtingen als BAPO en jubileum(-uitkeringen) te kunnen voldoen.

Gezien de aard van de organisatie, is het raadzaam om met de juiste ‘balans’ voorzieningen op te nemen. Dat wil zeggen, zodra men denkt dat bepaalde verplichtingen in de nabije toekomst zeker zullen ontstaan (zekere opeisbare verplichting in de toekomst), is het verstandig hiervoor direct geld te reserveren. Neemt men niet voor alle verwachte verplichtingen een voorziening op en zijn er in de toekomst uitgaven die op de exploitatie drukken, dan kan de bekostiging van het onderwijs zelf daardoor gevaar lopen en dat is onwenselijk.

Hieronder worden de verschillende voorzieningen en mogelijkheden uiteengezet.

#### *BAPO Voorziening*

BAPO staat voor Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen, ook wel de BAPO-regeling genoemd of ouderenverlof. Het is een vorm van arbeidsurenvermindering (afbouw van arbeidsduur) voor ouder personeel in het voortgezet onderwijs en het basisonderwijs, met het

---

<sup>13</sup> Dit is overigens bij Catent op dit moment niet het geval.

doel de werkdruk op oudere leeftijd wat te beperken. Een werknemer heeft vanaf zijn 52e jaar recht op BAPO-uren. Tot 55 jaar is dat 170 uur per jaar bij volledig dienstverband, voor parttimers naar rato. Vanaf het 55e levensjaar heeft de werknemer recht op 340 uur per jaar bij volledig dienstverband; parttimers ook dan naar rato<sup>14</sup>.

De BAPO-regeling brengt kosten met zich mee voor de werkgever. Deze kosten waren in het oude stelsel declarabel, maar in het lumpsum systeem is die directe relatie niet meer zozeer aanwezig. De landelijk gemiddelde kosten van het BAPO-verlof zijn verwerkt in de prijzen van de lumpsum bekostiging. Schoolbesturen ontvangen dus een gemiddelde vergoeding voor het BAPO-verlof. Per jaar en per school kunnen de kosten van het BAPO-verlof afwijken van de gemiddelde vergoeding. Daardoor ontstaan dan herverdeeffecten (verschillen in financiële ruimte voor scholen). De lumpsum is overigens wel leeftijdsafhankelijk (op basis van een gewogen gemiddelde leeftijd: GGL), dus een school met gemiddeld oud personeel en een hoger dan gemiddeld BAPO gebruik hoeft daarom niet te kort te komen. Alleen als een bestuur een hoger BAPO-gebruik heeft dan de gemiddelde BAPO bij alle scholen met dezelfde GGL, dan komt dat bestuur tekort<sup>15</sup>.

Bij Catent is in 2008 een reservering opgenomen. Het onderwijsbureau neemt daarbij de volgende uitgangspunten mee: ten eerste worden alle personeelsleden van de betreffende leeftijdscategorieën meegenomen in de berekening. Men begint te reserveren vanaf 47 jaar. Ten tweede wordt er gewerkt met een gemiddeld salaris. Ten derde wordt voor de toekomstige schuld een contante waarde berekend, d.w.z. rente wordt meegenomen. Ten vierde wordt de standaardfinanciering (geïmplementeerd in de lumpsum) vanuit de overheid meegenomen.

Dit alles maakt dat de berekening van de BAPO voorziening van Catent relatief nauwkeurig is opgesteld. Van belang is dat jaarlijks moet worden gekeken of de voorziening naar boven of naar beneden moet worden bijgesteld, hoe nauwkeuriger hoe beter. Men zou de nauwkeurigheid nog kunnen vergroten door meer te onderscheiden naar salaris, maar de vraag is of dit een bijstelling van de voorziening oplevert.

### *Jubileum*

Ook voor de verplichtingen die een jubileum met zich meebrengt, wordt bij Catent geld gereserveerd. Met de gedachte in het achterhoofd dat mensen meer wisselen van baan dan ‘vroeger’, zou je kunnen stellen dat een langdurig dienstverband minder waarschijnlijk is dan vroeger. Hier houdt men in de berekening van de voorziening rekening mee omdat men het uitgangspunt hanteert dat 50% van het personeel in dienst blijft. Ook begint men pas met reserveren vanaf 10 jaar dienstverband. De berekening van de voorziening ‘jubileum’ zou

---

<sup>14</sup> Bron: “BAPO regeling, CAO”, Werkgeversbond

<sup>15</sup> Bron: Universiteit van Tilburg en MINOCW, 2005

eventueel nog nauwkeuriger kunnen worden door bijvoorbeeld een tevredenheidsonderzoek onder het personeel af te nemen waarin je vragen stelt over de plannen omtrent het al dan niet in dienst blijven.

### *Ouderschapsverlof*

In het primair onderwijs geldt de regeling ‘gedeeltelijk betaald ouderschapsverlof’. Dit houdt in dat bij het opnemen de werkgever 55% doorbetaalt. Een werknemer kan per kind onder de 8 jaar een bepaald aantal weken ouderschapsverlof opnemen. Het risico voor een schoolbestuur is dat de kans bestaat dat ze iemand moeten vervangen. Catent reserveert niet voor ouderschapsverlof, omdat scholen geen voorziening mogen opnemen hiervoor. Toch verdient het aanbeveling om ten eerste te berekenen wat de eventuele kosten voor Catent zouden kunnen zijn op het gebied van ouderschapsverlof. Dit kan bijvoorbeeld bestaan uit: vervangingskosten van personeel, inwerken van vervangende leerkrachten (uren van collega’s) of het inhuren van duurdere leerkrachten. Ten tweede zou men moeten kijken hoeveel personeelsleden eventueel ouderschapsverlof zouden kunnen aanvragen. Ook zonder het kunnen opnemen van een voorziening is het goed te weten wat eventuele risico’s kunnen zijn.

### *Ziek personeel*

Een ziek personeelslid moet vervangen worden. Hiervoor kun je normaalgesproken geld reserveren als je ervan uitgaat dat verzuimcijfers uit het verleden een exemplarisch zijn voor de toekomst. Risico op dit vlak kan bijvoorbeeld ingeschat worden door de verzuimcijfers van Catent van de afgelopen jaren te analyseren en deze lijn door te trekken naar de toekomst. Maar voor ziek personeel is er in principe ‘Het Vervangingsfonds’.

Uit interviews en de ‘Praktijkgids Bekostiging PO’ blijkt dat deze verzekering voor sommige personeelsgroepen verplicht is en voor andere personeelsgroepen vrijwillig. Uit de interviews bleek verder dat er op dit vlak een pilot werd uitgevoerd om besturen scholen zelf te laten beslissen over de premies voor het vervangingsfonds, maar deze werd later afgelast. Eigenlijk gaat het hier om een beweging om samen met de lumpsum financiering ook het risico m.b.t. personeel eventueel geleidelijk over te hevelen naar onderwijsorganisaties zelf. De afruil voor het maken van deze beslissing is: kan een bestuur zelf het risico dragen en een buffer hiervoor aanhouden? Of wil/kan het bestuur dit risico niet nemen en zoeken ze aansluiting bij het fonds, waarbij de hoogte van de premie-kosten een zekerheid zijn. Om de vergelijking goed te kunnen maken, moet er enerzijds een berekening gemaakt worden<sup>16</sup> van het verwachte risico (en dus verwachte uitgaven) op basis van meerjarige verzuimcijfers uit het verleden en anderzijds een berekening van de toekomstige uitgaven aan het

---

<sup>16</sup> door bijvoorbeeld een risico-analist.



Vervangingsfonds. Uit interviews bleek dat het bestuur graag wil meedoen aan een eventuele volgende pilot op dit gebied.

#### *Overige voorzieningen*

Het is raadzaam om het overheidsbeleid op het gebied van arbeidsvoorwaarden nauwlettend in de gaten te houden. Zo kan er bij nieuw beleid meteen worden ingesprongen op eventuele toekomstige financiële verplichtingen.

Verder zou Catent een voorziening kunnen treffen voor bijvoorbeeld het aanstellen van een Planning & Control medewerker, voorzover een dergelijke kracht niet kan worden bekostigd uit de lump-sum gelden.

### **3.4 Risico's & lumpsum**

In deze paragraaf zetten we de risico's die in de vorige paragraaf aan de orde kwamen nog eens op een rij. We nemen daarbij ook de in de interviews<sup>17</sup> genoemde verwachte risico's mee. Deze lijst is niet uitputtend en kan door middel van bijvoorbeeld een brainstorm nog worden vergroot. Op het moment dat dit risico verband houdt met het niet (kunnen) behalen van een KPI, moet er zo mogelijk middelen en/of vermogen worden aangewend om dit risico in te perken tot een aanvaardbaar niveau. In hoofdstuk 4 maken we de aansluiting tussen de KPI en de KSF, de balansposten van Catent, de vermogensfuncties van Catent en het beslissings-stappenplan.

- Sterk fluctuerende leerlingenaantallen: Op het moment dat het leerlingenaantal in jaar  $t$  erg stijgt, is de lumpsum financiering van jaar  $t$  eigenlijk te laag, omdat deze betrekking heeft op jaar  $t-1$ . Bij een constante groei van leerlingen blijft dit een probleem en moet dit door middel van een buffer worden afgedekt. Hierbij moet ook gekeken worden naar de kostenstructuur: nemen de kosten evenredig toe met een toename van de leerlingenaantallen of zit hier ook een vertraging in? En is dit ook zo bij een afname van leerlingen aantallen? Voor een tijdelijk verschil tussen de inkomsten en uitgaven kan een reservering getroffen worden.
- De inventaris en/of de staat van gebouwen moet(en) worden onderhouden. Slijtage kan sneller optreden dan de norm aangeeft of dan dat er is afgeschreven, waardoor er nog geen budget is om de vervanging te kunnen uitvoeren.
- Gemeentelijk beleid ten aanzien van het eigendom en het onderhoud van gebouwen staat niet altijd voor lange tijd vast, is aan politiek onderhevig en kan leiden tot krapte in het beschikbare budget om investeringen te doen.

---

<sup>17</sup> Interviews met Ronald Benink, de RvT en het bestuur van Catent

- De hoogte van de BAPO-voorziening is met bepaalde aannames berekend. Ook was er tot voor kort nog onduidelijkheid over de richtlijn voor het vormen van de voorziening bij de Raad van Jaarverslaglegging. Inmiddels is hier meer duidelijkheid over en heeft Catent een en ander nagerekend.
- Omgeving: op het moment dat omgevingsinvloeden veranderen, kan dat invloed hebben op de aantrekkelijkheid van de school voor (nieuwe) leerlingen. Dit heeft weer invloed op de leerlingenaantallen.
- Kwaliteit van het onderwijs, bijvoorbeeld het functioneren van een personeelslid kan indirect invloed hebben op leerlingenaantallen.
- Het wel of niet afgedekt zijn van andere personeelsrisico's, zoals fricties en conflicten, ziekte en ouderschapsverlof.

### 3.5 Catent's allocatiemodel

Catent hanteert een allocatiemodel op basis waarvan elke school een budget krijgt uit de jaarlijkse middelen. Dit allocatiemodel, of liever gezegd de werking ervan, verschilt van het landelijke model om scholen te bekostigen. Het allocatiemodel verdeelt op basis van vaste bijdrages en bijdrages die afhankelijk zijn van leerlingenaantallen. Uit de interviews<sup>18</sup> blijkt dat men tevreden is met de gedachte die achter het allocatiemodel schuilt, maar dat de praktische uitvoering ervan in de afgelopen periode niet altijd vlekkeloos verliep. Dit zou van de kritische succesfactoren kunnen zijn: 'het goed functioneren van het allocatiemodel'. De bijbehorende kritische prestatie-indicator is moeilijk te definiëren, maar kan te maken hebben met het aantal keer dat er fouten in de werking van het model worden ontdekt. Maar je kunt het ook anders stellen:

Catent is succesvol als zij erin slaagt om het totale jaarlijkse budget zo over de scholen te verdelen dat de totaalscores op de KPI's gemaximeerd worden. Zo wordt het allocatiemodel een middel om het doel te bereiken, namelijk een zo hoog mogelijke score op de KPI's.

Bij de verdeling van het budget over de scholen kan men naast het maximeren van de KPI's rekening houden met de historie. Rekening houden met de historie kan wellicht ook weer een andere KSF beïnvloeden. Catent's eigen vermogen bestaat ruwweg gezegd uit twee delen: 1) de onderwijsbijdrage van het Ministerie van OCW (de reserves daarvan) en 2) het 'oude' kapitaal uit de vroegere aparte scholen, de zogenaamde 'schoolcommissies'. Het is de bedoeling dat dit laatste onderdeel bestemd blijft voor de specifieke school<sup>19</sup>. Dit kapitaal is namelijk in het verleden ontstaan vanuit bijdrages van ouders ten behoeve van bijvoorbeeld extra onderwijsactiviteiten. Omdat de onderwijsactiviteiten veelal al goed gefinancierd konden worden uit de Rijksbijdrage, bleef deze extra bijdrage over als buffer.

<sup>18</sup> Interview met RvT en bestuur Catent

<sup>19</sup> Kwam aan de orde in het interview met de RvT



## Hoofdstuk 4 Vermogenfuncties en aanwending

In hoofdstuk 2 is ingegaan op de eigenschappen en de kern-taak van de organisatie, uiteengezet per organisatieonderdeel. Daar is een aanzet gemaakt voor een schema van KPI's en KSF's. In hoofdstuk 3 is vervolgens ingegaan op de financiën van Catent en de manieren waarop Catent nu middelen en/of vermogen inzet of kán inzetten. Om een verbinding te leggen tussen die twee invalshoeken geven we in dit hoofdstuk schematisch in figuur 6 de relatie weer tussen een aantal KPI's en KSF's, een aantal van de balansposten zoals we die nu bij Catent tegenkomen of in de toekomst zouden kunnen tegenkomen en de vermogensfuncties waar het dan om gaat. Verderop wordt dan nog ingegaan op vernieuwende initiatieven zoals Stadshagen.

KPI / KSF	Vermogensfunctie	Balanspost	Actie
Voldoen aan ARBO-eisen, goede werkomgeving bieden (goed meubilair) →	Financieringsfunctie →	Vervanging aanwezige activa	Voorzover activa nog niet geteld zijn, hertellen en waarderen. Constance aanpassingen aan realiteit v.w.b. afschrijvingen.
Goed onderwijs / vernieuwend onderwijs Klanten zijn tevreden →	Financieringsfunctie →	Investeringen in onderwijsvernieuwing	Buffer aanhouden voor alles wat niet gefinancierd wordt door de gemeente of het Rijk of wanneer er gaten kunnen ontstaan.
Voldoende vervanging bij verloop van personeel / → continuïteit onderwijs	Bufferfunctie	BAPO-voorziening	De BAPO voorziening zo dicht mogelijk bij realiteit laten aansluiten
	Bufferfunctie	Jubileum-voorziening	
Goede kwaliteit van de huisvesting →	Financierings/Faciliteringsfunctie →	Activa	Reserveren van vermogen voor goede en mooie gebouwen
Voldoende vervanging bij ziekte van personeel / → continuïteit onderwijs	Bufferfunctie →	Reservering vervangingsfondspremie of eigen buffer voor ziekte	Berekenen wat verstandiger is: vervangingsfonds of eigen reservering. (accountant)
Goede kwaliteit van financiële overzichten, continuïteit van de organisatie	Bufferfunctie	Reserveren aanstellen Controller – personeelslid (zorgen dat de functie ingericht is)	Berekenen of aanstellingskosten worden gedekt vanuit Rijksbijdrage en eventuele gaten dichten.
	Faciliteringsfunctie	Reservering Stadshagen project	

Figuur 6

In bovenstaand voorbeeldschema wordt duidelijk dat niet alle balansposten zijn teruggebracht naar een KPI/KSF. Er zijn 2 mogelijkheden: Ofwel door een eigen brainstorm van de organisatie moet hier nog een relatie worden gelegd, ofwel er is geen relatie met een KPI/KSF waardoor die betreffende combinatie vermogensfunctie/ balanspost niet van cruciaal belang is voor het succesvol zijn van de organisatie. Figuur 6 moet in een later stadium definitief worden gemaakt, in ieder geval nadat Catent zelf de methodiek van het kiezen van KSF's en KPI's heeft doorlopen. Vervolgens zou met hulp van een expert dan bovendien de kolom "actie" naar kwantitatieve informatie doorgerekend kunnen worden.

### *Stadshagen in Zwolle, Vensterscholen Groningen*

In Zwolle wordt met een aantal andere organisaties gewerkt aan een nieuw initiatief dat breder is dan alleen onderwijs bieden. Dit stuk pleit ervoor dat een dergelijk initiatief moet passen bij of tegemoet moet komen aan de door de stichting geformuleerde KSF en KPI. Het beslissingsmodel ziet er als volgt uit.

1. De organisatie wordt verondersteld succesvol te zijn als aan 'KSF x' wordt voldaan.
2. Om te beoordelen of dat zo is, meten we de score op bijbehorende 'KPI y'.
3. Om de score op deze 'KPI y' te vergroten, zet de organisatie een bepaald initiatief in (en wendt vermogen aan).

Op het eerste gezicht zou je kunnen stellen dat het aanbieden van bijvoorbeeld kinderopvang niet bij de 'core business' van een school hoort. Het onderwijs op zich wordt er immers niet beter van. Maar de organisatie Catent kan een kritische succesfactor formuleren op basis waarvan deze keuze toch wordt gemaakt. Misschien is dit niet de meest belangrijke KSF die Catent hanteert, maar komt het wel voor in het schema van Catent. Voorbeeld: KSF: een school moet behulpzaam zijn in het opvangen van meerdere kinderen uit hetzelfde gezin. Bijbehorende KPI: mate waarin de ouders van schoolgaande kinderen ook gebruik maken van de opvang voor hun andere kinderen.

Het risico bij het maken van deze keuze is dat men pas kan meten of er goed gescoord wordt als een dergelijk initiatief al in werking is en dan pas ontdekt kan worden of voldaan is aan de KSF. Het inzetten van een pilot-project kan wellicht oplossing bieden.

Het is verstandig voor Catent om voor elk vernieuwend initiatief - dat los staat van het bieden van onderwijs- een dergelijk stappenplan door te lopen alvorens te beslissen of men dit moet gaan doen of niet.

In Groningen werden in de jaren '90 de Vensterscholen ingericht. Daar ging het vaak om het verhuizen van een bestaande school naar een nieuw pand. Soms werden bepaalde panden verbouwd. In het nieuwe pand werden dan ook andere organisaties gevestigd zoals bibliotheek, kinderopvang en organisaties die culturele activiteiten aanbieden. De gebouwen werden bekostigd vanuit de gemeente, voor de scholen was daarom de investering in die zin gering. Initiatief lag destijds ook bij de gemeente Groningen. Voor de verder ontwikkeling

van Stadshagen kan het verstandig zijn om meer te weten te komen over de precieze invulling van de Vensterscholen-projecten. We gaan daar in dit onderzoek niet dieper op in.



## Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

### 5.1 Conclusie

Op de vraag welke vermogenspositie Catent moet hanteren, wordt in dit onderzoek geen concreet kwantitatief antwoord gegeven, maar wordt de complete route van oplossen door middel van een model geschetst. Een deel van deze route wordt in dit onderzoek bewandeld.

Door middel van het gestructureerd ‘neerzetten’ van de organisatie en het gebruiken van de theorie over kritische succesfactoren (KSF) en kritische prestatieindicatoren (KPI) wordt uiteengezet hoe er vanuit de organisatie doelen en prioriteiten zouden moeten worden geherformuleerd. Hierbij kunnen bestaande stukken en strategieën als uitgangspunt dienen.

Catent is een onderwijsorganisatie met verschillende ‘stakeholders’: ouders & kinderen, bestuur, RvT, RvA, personeel en ondersteunende diensten. Met het neerzetten van kernkwaliteiten, behoeftes en expertise per groep kan worden ingegaan op de kritische succesfactoren die een organisatie nodig heeft om te kunnen overleven of om succesvol te kunnen zijn. Deze kritische succesfactoren, bijvoorbeeld het ‘aanbieden van goed onderwijs’, kunnen worden gemeten door middel van kritische prestatieindicatoren, een meetbare eenheid. Op het moment dat Catent volgens het voorbeeld in dit onderzoek het beslissingsproces doorloopt en het schema invult en daarin ook een prioritering meeneemt, wordt duidelijk welke doelen het meest belangrijk zijn om te ‘halen’. Als deze doelen nog niet worden gehaald, moeten middelen en/of vermogen worden aangewend om dit alsnog te doen.

De andere insteek die in dit onderzoek naar voren komt is het bekijken en beoordelen van het financiële klimaat voor het PO en de financiën van Catent. Hierbij is ingegaan op enkele kenmerken, risico’s en randvoorwaarden waar men rekening mee moet houden bij het beoordelen van de vermogenspositie. De kern hiervan is dat de lumpsum financiering risico’s voor scholen met zich meebrengt die je zou kunnen of zelfs zou moeten afdekken. Hierop is door middel van het bespreken van balansposten dieper ingegaan.

Door de twee aanliegroutes te combineren – het model van KSF en KPI voor Catent enerzijds en de financiën van Catent en het PO anderzijds – moet uiteindelijk een helder beeld kunnen ontstaan van de gewenste vermogenspositie. Hiervoor is eerst nog wel aanvullend onderzoek of werk nodig. Paragraaf 5.2, de aanbevelingen, zet uiteen wat er daarvoor nog gedaan moet worden.

### 5.2 Aanbevelingen

De organisatie Catent moet als eerstvolgende stap zelf aan de slag met het herformuleren van haar doelstellingen, uitgangspunten en strategie naar een concreet schema van KSF en KPI. Bestaande documenten hoeven niet te worden aangepast maar moeten worden gebruikt op



basis van de methode en het model zoals beschreven in dit onderzoek. Een onderzoeker zou ook aannames hierover kunnen doen, maar is geen expert op het gebied van de organisatie zelf. Daarom is het van belang dat de organisatie hier zelf beslist. Het verdient aanbeveling om dit proces te laten begeleiden door een deskundige van buiten Catent die in staat is ervoor te zorgen dat beslissingen steeds op basis van de KSF/KPI theorie worden gemaakt.

Wanneer deze stap wordt genomen, zal blijken dat bepaalde zaken (opnieuw) intern ter discussie komen te staan, bijvoorbeeld: wat is de meest ideale/gewenste functie van de directeur (moet hij/zij financieel onderlegd zijn of juist breed inzetbaar of in de eerste plaats het 'type' onderwijzer? En wat leert de praktijk?) Voor het kunnen formuleren van sommige KSF moet soms stelling genomen worden in dergelijke discussies. Wederom is dit iets waarover de organisatie zelf zal moeten beslissen.

Een stap die vervolgens genomen moeten worden, is het laten uitvoeren van een aantal in dit onderzoek gesuggereerde controles en narekenacties. Hierbij wordt niet alleen een actuele activatelling en realistische inschatting van de staat van de activa en de levensduur bedoeld, maar bijvoorbeeld ook het laten maken van een kwantitatieve risicoanalyse van ziek personeel door bijvoorbeeld een actuaris of controller. Deze losstaande klussen moeten met a) gedetailleerde informatie over financiële wetgeving voor het PO, b) ervaring in het boekhoudkundig controleren van organisaties en c) met input en/of kennis van dit onderzoek worden uitgevoerd.

Wellicht is het een idee om een (eigen) controller een aantal van deze calculaties te laten uitvoeren. Ook is het handig om op het gebied van toekomstig overheidsbeleid een expert in te schakelen die meteen kan adviseren bij landelijke veranderingen voor het PO.

Vervolgens moet er gepoogd worden om alle risico's en zaken die invloed hebben op de balanspositie die in dit onderzoek al kwalitatief aan de orde kwamen ook zo veel mogelijk kwantitatief neer te zetten. Hiervoor moet wederom een expert (accountant, controller, risico-analist) gedetailleerde kennis hebben van de cijfers van Catent, gedetailleerde kennis hebben over de financiële wet- en regelgeving binnen het PO en uitspraken mogen en kunnen doen over hoe een onderwijsinstelling mag en kan boekhouden.

Zo moet er met als input:

- 1) de methode en route binnen dit onderzoek,
  - 2) de beslissingen die Catent zelf neemt over KSF en KPI
  - 3) de in dit onderzoek genoemde risico's en invloedsfactoren op de balanspositie
  - 4) eigen expertise over financiële planning binnen het PO
- uiteindelijk een uitspraak kunnen worden gedaan over Catent's (kwantitatieve) vermogenspositie.

## Bibliografie

“Analyse herverdeel-effecten invoering lumpsumbekostiging Primair Onderwijs”, Universiteit van Tilburg en Min OCW, oktober 2005.

“BAPO regeling, CAO”, Werkgeversbond VO, 2005-2006

“Huisvestingsmanagement in de onderwijssector”; Herman van Langen; Delftse Universitaire Pers; 1195.

“Modern Corporate Finance; Theory and Practice”; Chambers, D.R. & Lacey, N.J.; 2<sup>nd</sup> edition.

“Planning en Control in de schoolpraktijk”, Cock Raaijmakers, Kluwer, Mesofocus 57, 2005.

“Praktijkgids Bekostiging PO”, 2008, Kluwer.

“Onderzoek vermogenspositie van het primair onderwijs”; Ministerie van OCW; PriceWaterhouseCoopers; juli 2008.

Website: [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl)

Website: CFI over financiering onderwijs



Publicaties<sup>20</sup> van de Wetenschapswinkel Economie & Bedrijfskunde (vanaf 1997)

- EC 96 E. Beumers, *Beslissende (f)actoren voor hennepeteelt, onderzoek naar het achterwege blijven van hennepeteelt voor de papierindustrie in de Veenkoloniën*, 1997.
- EC 98-I K.J. Driessen, *Internationale uitbesteding door de KLM*, 1997.
- EC 98-II A.M.S. den Ouden, H.B.G. Gelling, *Economische betekenis van een groeiend Schiphol voor bedrijven*, 1997.
- EC 99 M.B.W. Hazewinkel, R.T. Postma, *Financiering monumentenzorg, onderhoud versus restauratie*, 1997.
- EC 100 R. Enting, *Subsidieverdeling voor het stads- en streekvervoer: doelstellingsbewust?*, 1997.
- EC 101 R. Schultink, *Lokale Agenda 21, beleid en indicatoren voor duurzaamheid*, 1997.
- EC 102 drs. F.J. Sijtsma, drs. D. Strijker, M.L.A.W. Hoefsloot, *Duurzame ontwikkeling in het Waddengebied, een methode voor het afwegen van economie, natuur, milieu en landschap*, 1998.
- EC 103 drs. M.J.H. van Onna, *Kwaliteitsmeting in de economische wetenschap, een goede econoom is meer dan een goede onderzoeker*, 1998.
- EC 104 A. Heine, M. Maatman, *Maatschappelijk verantwoord ondernemen, een analyse van de jaarverslagen van de 25 grootste Nederlandse ondernemingen*, 1998.
- EC 105 R. Hilgenga, *Kennisvergroting in het Roemeense midden- en kleinbedrijf, de rol van de ontwikkelingsprogramma's van de Europese Unie*, 1998.
- EC 105 ing. K. Bettels, drs. F.J. Sijtsma, *Het Emssperrwerk, een evaluatie op duurzaamheid van een waterkering in de Ems*, 1998.
- EC 107 J.W. Boven, *Markt voor natuurvoeding: een supermarkt, de toekomstige ontwikkeling van het netwerk van biologische voedingsmiddelen*, 1998.
- EC 108 J. Idema., *Stock Markets in Transition Economies, the case of the Tallinn stock exchange, Estonia*, 1998.
- EC 109 P.A.M. Lohle, *Arbeidspool, een (arbeidsmarkt)instrument om flexibiliteit en bestaande zekerheid te combineren*, 1999.
- EC 110 A.P. Postma, drs. F.J. Sijtsma, drs. T.M. Stelder en drs. D. Strijker, *De concurrentiekracht van Weststellingwerf, een economisch-ruimtelijk perspectief*, 1999.
- EC 111 R. de Veer, *Bank stability in transition economics, case study Estonia*, 1999.
- EC 112 R.J. Suhlman, m.m.v. drs. F.J. Sijtsma, *Financiering van monumentale kerken – Verkenning van de effecten van overheidsbeleid*, 1999.
- EC 113 H. Dijk, *Ware Woorden of Schone Schijn? – De betrouwbaarheid van uitlatingen over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, 2000.
- EC 114 W. Dijkstra, *Water zonder grenzen, internationalisering van de Nederlandse watersector*, 1999.
- EC 115 R.P. Brouwer en O.P. Smid, *Magnesiumproductie in de Eemsmond, vorming van clusters van bedrijvigheid rondom magnesiumproductie*, 1999.
- EC 116 A.P. Postma, *Ecologische voetafdruk, betekenis en bruikbaarheid*, 2000.
- EC 117 G. Ypma, *Een onderzoek naar streekgebonden producten in het Waddengebied*, 2001.
- EC 118 G. Molema en P. Olthof, *Vermarkting van dorplandschappen*, 2001.
- EC 119 D. de Jong, *Verstand van Zaken? - Over wetenschap, waarheid en verwaring*, 2001.

<sup>20</sup> Publicaties in de reeks Publicaties van de Wetenschapswinkel voor Economie & Bedrijfskunde hebben een EC nummer, krijgen een ISBN nummer en worden uitgebracht op klein formaat, gebrocheerd. Publicaties uitgebracht in de werkdocumenten reeks hebben een WD nummer, krijgen geen ISBN nummer en worden uitgebracht op A4 formaat met een metalen ringband.

- EC 120 E. Bruning, S.Jansen, M. Kasper, drs. E. Kamphuis (red.), *Formule Trendbreuk voor EKO-verkoop: Trendy of Trend?*, 2001.
- EC 121 M. Broekhof, *Transparency in the pharmaceutical industry - a cost accounting approach to the prices of drugs*, 2002.
- EC 122 E. Kamphuis, *Organic Flower Bulbs from Holland, Outlook for the French Market*, 2002.
- EC 123 B. Hilbrands, J. van Veen, drs. E. Kamphuis (red.), *Gastouder gezocht! Strategieën voor kleinschalige en flexibele kinderopvang*, 2002.
- EC 124 A.W. Brouwer, D. Dijkema, *Microfinance Dilemma: The Case of Bandung, Indonesia*, 2002.
- EC 125 D. Kuipers, *Bouwen aan duurzaamheid, een onderzoek onder Nederlandse gemeenten naar de invoering van de statiegeldregeling voor het stimuleren van duurzaam bouwen op vrije kavels*, 2002.
- EC 126 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- EC 127 Rinze Anne van der Sluis, *Tussen Mens en Machine, Over de toegankelijkheid van het betalingsverkeer in relatie tot ouderen*, 2002.
- EC 128 Michiel Nijboer, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Omgaan met stakeholders in theorie en praktijk*, 2002.
- EC 129 Leon Boerboom, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de jaarverslagen van 16 grote Friese bedrijven*, 2002.
- EC 130 Jacob de Vries, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van bedrijfscodes*, 2003.
- EC 131 Renate Bieleman, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân. Een analyse van de berichtgeving over bedrijven in de krant*, 2002.
- EC 132 Elisa Ninke Staal, *Microfinance of Housing. The Case of Nicaragua*, 2003.
- EC 133 Auke Jan Martens, Paul van der Laan, Elise Kamphuis (red.), *Goed gekeurd hout. Hoe kan het marktaandeel van gecertificeerd hout worden vergroot?*, 2003.
- EC 134 Catrinus J. Jepma, Elise Kamphuis (eds.), *Developing Countries and GATS*, 2003.
- EC 135 Friso de Jong, *Telecommunications reform in Mexico. An in-depth analysis on the socio-economic consequences of liberalisation of Mexico's telecom services industry*, 2003.
- EC 137 Melchior Bauer, *Microfinance for housing in Nicaragua: is joint-liability an effective mechanism?*, 2004.
- EC 138 Patricia Eijgelaar, Johan Feikens, *De helpende hand. Effectiviteit adviezen Ondernemersklankbord aan het MKB*, 2004.
- EC 139 Carsten van Calck, Saskia Grit, Michiel Kuizenga, Nienke de Vos, Marjolein Wagijjo, Elise Kamphuis (red.), *Er gaat niets boven Groningen, behalve Borkum. Een consumentenonderzoek naar de populariteit van Borkum onder Noord-Nederlanders*, 2005.
- EC 140 Evert-Jan Veldkamp, *Het toegevoegde waarde overzicht in het jaarverslag. Een analyse van het maatschappelijk nut*, 2003.
- EC 142 Gertjan Laan, *Investeren in breedband internet. Kosten-baten verkenning van verschillende alternatieven voor de gemeente Eemsmond*, 2004.
- EC 143 Annechien Pronk, *Ondernemerskompas: boekt men winst uit ervaring? Evaluatie van ondersteuning van startende ondernemers met mentoren door de drie Noordelijke Kamers van Koophandel*, 2004.
- EC 144 Niels Roek, *Duurzaam ondernemen integreren in het management-informatiesysteem: de case Gasunie*, 2004.

- EC 145 Kristel Ravenhorst, *Een cadeau met een goed doel. Een onderzoek naar het gebruik van de cadeaubon van de Wereldwinkel*, 2004.
- EC 146 Frank Dijkstra, *Balans in de bestuurlijke informatievoorziening van de Landelijke Vereniging van Wereldwinkels*, 2004.
- EC 147 Marjolein Vijver, *NEWS! Taking it to another level! A research into how the national associations of European World Shops can increase their professionalisation*, 2004.
- EC 148 Christine Olijve, Eveline Smit, Doenja de Vries, *Milieu...??? Ik kom uit een voortreffelijk milieu. Onderzoek naar milieubewustzijn onder de Drentse bevolking*, 2004.
- EC 149 Klaas Kooistra, Rob de Vries, *Geef gas met aardgas. Onderzoek naar de economische haalbaarheid van rijden op aardgas in Noord-Nederland*, 2004.
- EC 150 Pipien Voogd, *Woonwensen van 55-plussers. Een onderzoek naar de woonwensen van 55-plussers in de gemeente Haren*, 2005.
- EC 151 Valentijn Bolhuis, *Friese sterkten in economisch perspectief. Toekomstvisie op de ruimtelijk-economische ontwikkeling van de provincie Friesland*, 2005.
- EC 152 Machiel Adema, *Bedrijventerreinen in Tynaarlo. In hoeverre zijn bedrijven lokaal gebonden?*, 2005.
- EC 153 Drs. Frans J. Sijtsma, Drs. Friso de Jong, Prof.dr. Jouke van Dijk, Dr. Jaap de Vlas (RIKZ), Prof.dr. Wim J. Wolff, *Analyse belangrijkste problemen en uitdagingen van de Wadden – Samenvattend eindrapport*, 2005.
- EC 154 Drs. Frans J. Sijtsma, Drs. Friso de Jong, Prof.dr. Jouke van Dijk, Dr. Jaap de Vlas (RIKZ), Prof.dr. Wim J. Wolff, *Analyse belangrijkste problemen en uitdagingen van de Wadden – Hoofdrapport*, 2005.
- EC 155 Eise Spijker, Remco Wammes, *In search of the 'Holy Grail' – University-Industry Relationships at the University of Groningen*, 2005.
- EC 156 C.J. Kuijvenhoven, *Unraveling the web. How to improve the International Network of Science Shops*, 2005.
- EC 157 Heleen van der Werk, *Klanttevredenheid bij het Centrum voor de Kunsten a7 – De ontwikkeling van een meetsysteem*, 2005.
- EC 158 Marjolein Roo, *Cultuur: de economische motor?*, 2005.
- EC 160 Harm de Graaf, *VERAF onder de loep. De verwachtingen en de wensen van de doelgroep*, 2005.
- EC 161 Jos Meijerhof, *Finding attractive markets for the educational programs of the Energy Delta Institute (EDI) – Market research in three European regions*, 2005.
- EC 162 H.J.J. van der Kolk, *Wie ontsteekt de CNG-motor? Een onderzoek naar het maatschappelijk draagvlak van milieuvriendelijke mobiliteit op de Wadden*, 2005.
- EC 163 Dirk Minnema, *De arbeidsmarkt op! Een onderzoek naar de arbeidsmarktpositie van PRO en REC-leerlingen*, 2005.
- EC 164 Arnoud Derk Jan Wolsink, *Building a Transition Game – Corporate Social Responsibility and the airline industry*, 2005.
- EC 165 Marika Stegmeijer, *Finding attractive markets for the educational programs of the Energy Delta Institute (EDI) – Market research in North Africa, the Middle East and South-East Asia*, 2005.
- EC 166 Jan Henk Tigelaar, *Duurzaam handelen bij het waterschap Hunze en Aa's*, 2005.
- EC 167 Marian Kroes, *De waardering van luiერrecycling. Een casestudy onder consumenten in de stad Utrecht*, 2005.
- EC 168 Gerrit Bremer, *Duurzaam denken bij het waterschap Hunze en Aa's*, 2005.
- EC 169 Sander Stoter, *Competitive Positioning in Global Energy Education – A research for the Energy Delta Institute*, 2005.

- EC 170 Jasper Bakker, Sijbren de Jong, *Leren is Ondernemen – Draagvlak voor een vignet Leren Ondernemen?*, 2006.
- EC 172 Willem Straat, *Herbestemming van karakteristieke objecten in Noord Groningen*, 2006.
- EC 173 Gerjan Elzerman, *De kas opmaken – Economisch perspectief van de glastuinbouw in Sappemeer en omgeving*, 2006.
- EC 176 Tressy Hop, *Relink Life and work – LiWo oplossingen*, 2006
- EC 177 Murat Duman, Luciaan Boels, *Waste to Energy – Assessment of Essent's waste wood gasification process according to the Waste Incineration Directive and its implementation in the netherlands*. EDReC and Science Shops of Chemistry and Economics, Management & Organization, 2007.
- EC 178 Pieter Crucq, Hendrik-Jan Hemminga, *Decentralization and Economic Growth per capita in Europe*, 2007.
- EC 179 Royla Pierre, *"Je gaat er ziek heen en komt genezen terug" – Een onderzoek naar de genderaspecten van de aSB herbeoordelingen in de provincie Friesland*, 2007.
- EC 180 Anke van Amelsfoort m.m.v. Rudi Zwier, *Weg vrij voor duurzame brandstoffen? Onderzoek naar bereidheid consument om over te schakelen op duurzame brandstoffen*, 2007.
- EC 181 Pascal Meppelink, *Een slimme meid is op haar pensioen voorbereid. Wat de afschaffing van de partnertoeslag op de AOW betekent voor verschillende groepen vrouwen*, 2007.
- EC 182 Matthijs Sterken, *Samenwerking in Welzijn en Kinderopvang de oplossing voor meer concurrentie? Een bedrijfskundige toepassing om tot een afstemming te komen tussen de structuren van de instellingen en de ontwikkelingen en veranderingen in de omgeving*, 2008.
- EC 183 Dr. F.J. (Frans) Sijtsma, Drs. M. (Martijn) Broekhof, Drs. C.M. (Karin) Ree, Prof. Dr. D.J.F. (Dirk Jan) Kamann, Prof. Dr. H.C. (Henk) Moll, *Focus en resultaat in duurzaam inkopen. Een handreiking voor de ontwikkeling van criteria voor duurzaam inkopen door de (centrale) overheid*, 2008.
- EC 184 Louis Feitsma, *Duurzaam maar niet biologisch. Certificeren van duurzaamheid in de grondgebonden landbouw*, 2008.
- EC 185 Elbrich Sytske Postma, *De Centrale As: met welke variant op de goede weg? Onderzoek naar de voorkeuren van bedrijven voor twee varianten van een nieuwe infrastructuur verbinding in Noord-Oost Friesland*, 2008.
- EC 186 Elisa van den Berg, *Liever wonen dan werken in Noord-Nederland. De aantrekkelijkheid van Noord-Nederland als woon- en werkgebied voor hoger opgeleiden*, 2008.
- EC 187 Mark Timmers, *Is de zorg op maat? Een onderzoek naar de kwaliteit van de hulpverlening van Stichting Zorg Op Maat vanuit cliëntperspectief*, 2009.
- EC 188 Samantha van der Sluis, Peter Wind, Michiel Daams, *Natuur op TV*, 2009.

## Werkdocumenten

- WD 2000-1 drs. Frans J. Sijtsma, Prof. dr. P.H. Pellenbarg en drs. K.G. Lugtenborg, *Naar een goed besluit over vier Friese musea*, 2000.
- WD 2000-2 drs. Elise Kamphuis (red.), *Komt EKO van de grond?, De verwerkingscapaciteit van biologische producten in Noord Nederland*, 2000.
- WD 2000-3 dr. D. Strijker, Prof. dr. D.-J.F. Kamann, drs. F.J. Sijtsma, *Bioraffinage in Noord-Nederland*, 2000.
- WD 2001-1 U. Futh, drs. F.J. Sijtsma, *Nieuwe kansen voor de Nijkans. Mogelijkheden voor kuuroord spin-off bij de ontwikkeling van het bedrijfsterrein de Nijkans in Nieuweschans*, 2001.

- WD 2001-2 U. Futh, *Meten van natuurwaarden in Duitsland*, 2001.
- WD 2001-3 H. Tschochohei, *Do people in developing countries have limited access to essential drugs? The pattern of global supply of pharmaceuticals*, 2001.
- WD 2001-4 C. Boersma, *Economic issues of antimalarial diagnostics and therapeutics in sub-Saharan Africa*, 2001.
- WD 2002-1 drs. F.J. Sijtsma, M. Broekhof, Prof. dr. J. van Dijk, drs. G.J. Hoogstra, *IKO en PRIKK: Stimulans voor economische activiteit op het Fries-Groningse platteland? Een evaluerend onderzoek naar de IKO en PRIKK regelingen voor investeringen van het kleinbedrijf*, 2002.
- WD 2002-2 drs. F.J. Sijtsma, drs. P. Hogendoorn, drs. G. J. Hoogstra, drs. C.-J. Pen, prof. dr. P.H. Pellenbarg m.m.v. Sytse Duiverman, *Bijlagenrapport bij Uitgifte van bedrijventerreinen op het Friese platteland*, 2002.
- WD 2002-3 Bauke Visser, *Bedrijventerreinen tussen droom en daad: Symbioses en utility sharing. Samenwerkingsverbanden op bedrijventerreinen vanuit een bedrijfskundig perspectief*, 2002.
- WD 2002-4 Renate Bieleman, Leon Boerboom, Michiel Nijboer, Jacob de Vries, drs. Frans J. Sijtsma (redactie), *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Fryslân, Samenvatting*, 2002.
- WD 2002-5 drs. Frans J. Sijtsma, prof. dr. P.H. Pellenbarg, *Concurrentie-analyse Europark Coevorden*, 2002
- WD 2003-3 drs. Frans J. Sijtsma, *Economische gevolgen van de PKB Waddenzee in de Kop van Noord-Holland. Een beoordeling van het ECORYS-NEI rapport*, 2003.
- WD 2004-1 dr. D. Strijker, *Opmerkingen bij het PPO-rapport 'Glastuinbouw in de gemeente Eemsmond'*, 2004.
- WD 2005-1 drs. Frans J. Sijtsma, *Evaluatie van STIPO. Een verkenning van effecten en verbeteringsopties van het Stimuleringsproject voor Innovatie in Plattelandsondernemingen in Noord-Nederland*, 2005.
- WD 2005-2 Hugo de Vries, *De toekomst van het Landelijk Overleg Wetenschapswinkels*, 2005.
- WD 2006-1 Drs. F.J. Sijtsma, *De ratio voor de randweg Heeg*, 2006.
- WD 2006-2 Pawel Madry, *Kabel Noord's Network Infrastructure Development*, 2006.
- WD 2007-1 Dr. Frans J. Sijtsma, *Beoordeling van het 'Bewonersonderzoek dagelijkse boodschappen Nijmegen Dukenburg'*, 2007.
- WD 2007-2 Dr. F.J. Sijtsma, *Een nieuwe ratio voor de randweg Heeg?*, 2007.
- WD 2007-3 Dr. F.J. Sijtsma, *Het maatschappelijk belang van het Polderhoofdkanaal*, 2007.
- WD 2008-1 Michelle Belt, Tjerkje Fokkema, Marieke Meijerink, *Een schoenendoos vol ongeopende enveloppen. Onderzoek Humanitas: hulp bij de thuisadministratie regio Friesland*, 2008.